

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení procesu výběru nových zaměstnanců

Process Evaluation of New Employees Selection

Student: Josef Bugár

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh
vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26.4. 2009

.....
Josef Bugár

Za nápomocnost při získávání informací a za spolupráci se společností Ivax Pharmaceuticals s.r.o. bych chtěl poděkovat samotné firmě za poskytnutí interních materiálů a jmenovitě z podniku paní Karle Kučerové z oddělení HR za konzultace a pomoc. Dále bych chtěl poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za pomoc a trpělivost, kterou se mnou měla při psaní bakalářské práce.

Josef Bugár

Obsah

1	Úvod	1
2	Charakteristika podniku	3
2.1	Společnost IVAX Pharmaceuticals s.r.o.	3
2.2	Historie společnosti	4
2.3	Vztah k životnímu prostředí, ochraně zdraví a bezpečnosti práce	4
2.4	Kvalita a inovace	5
2.5	Struktura podniku:	6
2.6	Mikroprostředí společnosti	7
2.6.1	SWOT analýza Opavska	7
3	Teoreticko metodologická část	9
3.1	Teoretická část	9
3.1.1	Vymezení základních zdrojů	9
3.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců	12
3.2	Proces výběru zaměstnanců	14
3.3	Metodologická část	15
3.3.1	Metody získávání zaměstnanců	15
3.3.2	Metody výběru zaměstnanců	19
3.3.3	Dotazník	19
3.3.4	SWOT analýza	20
3.3.5	Statistické metody	22
3.4	Shrnutí kapitoly	22
4	Analytická část	24
4.1	Současný stav řízení lidských zdrojů v podniku	24
4.2	SWOT analýza řízení lidských zdrojů	25
4.3	Výběrové metody pro získávání zaměstnanců v podniku	26
4.4	Popis průběhu náboru zaměstnanců ve firmě	27
4.5	Dotazníkového šetření	31
4.5.1	Výsledky dotazníkového šetření	31
4.5.2	Shrnutí hlavních bodů dotazníkového šetření	38
5	Zhodnocení a doporučení	40
5.1	Zhodnocení současného procesu výběru zaměstnanců	40
5.2	Doporučení a návrhy ke zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců	41

5.2.1	Návrhy ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců	42
5.3	Shrnutí kapitoly	43
6	Závěr.....	44
	Seznam použité literatury	45
	Seznam zkratk	47
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	48
	Seznam příloh.....	49

1 Úvod

Procesem výběru nového zaměstnání si musí projít minimálně jednou každý z nás. Na světě je přes 7 miliard osob a každý z nich bojuje o své místo na výsluní, ať už je to v práci nebo v celém životě. Na trhu práce člověk nabízí své zkušenosti a znalosti. Prostě to, co v práci dokáže nebo by měl dokázat a za odvedený výkon žádá každý z nás odměnu. Odměna je pro každého vždy něco jiného. Někdo prahne po seberealizaci, jiný po chvále, další po penězích či společenském blahobytu. V mládí většina z nás si přála mít práci, která bude dobře ohodnocena, a která nás bude zajímat. Někomu se však toto přání splnilo, někomu ne. Výběr práce a pracovní pozice nezáleží vždy na nás jako na pracovní síle, ale ani kupodivu na samotném zaměstnavateli, jak se v praxi často jevílo.

Pro manažery a celkově pro společnost je kvalitní, schopná a s podnikem sžitá pracovní síla velkým přínosem, jelikož takoví zaměstnanci nemyslí jen a pouze na své blaho, ale i na blaho té dané společnosti. Schopnosti jednotlivých zaměstnanců jsou klíčovým prvkem jak malé, tak zároveň velké společnosti. Nedbalost při výběru zaměstnanců může způsobit to, že i sebelepší podnikatelský záměr skončí nezdarem. Může být sebelepším vedoucím, ale pokud pracovníci nemají ochotu nebo nepochopí, co se od nich očekává, výsledek celého týmu je nepatrný. Naopak průměrní jedinci mohou dát dohromady vynikající tým.

V podniku se pak lépe pracuje, pracovní atmosféra není napjatá a hlavně pracovní výkony rostou, a tak rostou i příjmy společnosti. Management i vlastníci jsou spokojeni za růst svého podniku. V současné době manažeri si chtějí vybírat tyto lidi, protože pochopili, že tito pracovníci jsou velmi silnou stránkou podniku a při potížích podniku, mu pomohou krizi překonat. Nastává však otázka, jak získat tyto zaměstnance?

V praxi se užívají nepřeberné množství metod jak „ulovit v rybníku“ potenciálního spolupracovníka. Od těch základních jako jsou inzeráty v novinách, kontaktování Úřadu práce, webové stránky, až po ty složitější, které se používají při hledání vedoucího nebo specialisty v oboru, který požadujete. Příkladem je spolupráce s pracovními agenturami. Tento proces výběru je však mnohem složitější a skládá se z několika kol.

V současnosti se to projevuje většinou tak, že větší podnikatelské subjekty mají své školící programy a spolupracují při vyhledávání nových zaměstnanců s agenturami,

účastní se pracovních veletrhů pro studenty nebo spolupracují se studentskými organizacemi při hledání potenciálu jednotlivých studentů.

V těchto společnostech se touto tematikou zabývá většinou HR (Human Resource) oddělení. Oddělení, které má na starosti jak personální otázky tak školení i tréninky. Zájem o tuto oblast dokládá rostoucí význam personálních agentur, poradenských center, ale i fakt, že vysoké školy daly možnost, aby studenti mohli studovat jeden ze specializovaných oborů jako je personalistika.

Problému, který je spjat s výběrem kvalifikovaných pracovníků, čelí spíše malé společnosti, jelikož nekladou velký důraz na přijímání nových zaměstnanců, jak to dělají větší a velké společnosti. V praxi to znamená, že tyto podniky patří ve svém oboru k nejlepším. Zjistily totiž, že schopnosti řadového zaměstnance jsou neméně důležité než schopnosti vedoucích pracovníků (manažerů). Je důležité rozeznat, zda člověk se na danou pozici hodí, a proto je potřebné znát nejen jeho kvalifikované dovednosti, ale i jeho charakter a chování.

V bakalářské práci bude cílem se věnovat problematice procesu výběru nových zaměstnanců. Teoreticky popíši jednotlivé metody a budu srovnávat jejich implementaci v podniku jménem Ivax Pharmaceuticals s.r.o., který má dlouhou tradici a na trhu s léčivými prostředky patří ke špičce v oboru. V této práci bude použito pro dosažení cíle několik metod zhodnocení.

Pro dosažení cílů bude aplikováno několik metod a to hlavně dotazníkové šetření a SWOT analýza. Podnik má zájem vypracovat hlavně dotazníkové šetření. Na základě jednání s představitelem oddělení HR bude připraven dotazník, pomocí něhož se zjistí informace pro potřeby práce. Respondenti budou nově přijatí zaměstnanci firmy nebo zaměstnanci, kteří ve firmě nepůsobí dlouhou dobu. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a dalších metod budou navržena možná řešení, která by mohla ještě vylepšit současný proces výběru zaměstnanců.

2 Charakteristika podniku

Tato kapitola pojednává o podniku, kde byla psána bakalářská práce. Bude zde představen samotný podnik.

2.1 Společnost IVAX Pharmaceuticals s.r.o.

„Společnost IVAX Pharmaceuticals s.r.o., dříve známá jako Galena, je významným farmaceutickým výrobcem s velmi dlouhou historií. Její sídlo se nachází na severovýchodě České republiky v Opavě-Komárově, viz obr. č.2.1. Ve svém širokém portfoliu má generické léčivé přípravky – především antiastmatika, cytostatika, imunosupresiva, hypolipidemika, antihypertenziva aj. Společnost tyto přípravky vyrábí v podobě tablet, tobolek a kapalných lékových forem, dále také volně prodejné léky, účinné farmaceutické látky a rostlinné extrakty. Produkty splňují uznávané standardy kvality a jsou exportovány do řady zemí celého světa, včetně USA a západní Evropy. Na úspěších společnosti a plnění náročných cílů se podílí přibližně 800 zaměstnanců. V r. 2006 se společnost stala součástí nadnárodní skupiny Teva.“¹

Obr. č. 2.1 Letecký záběr na firmu



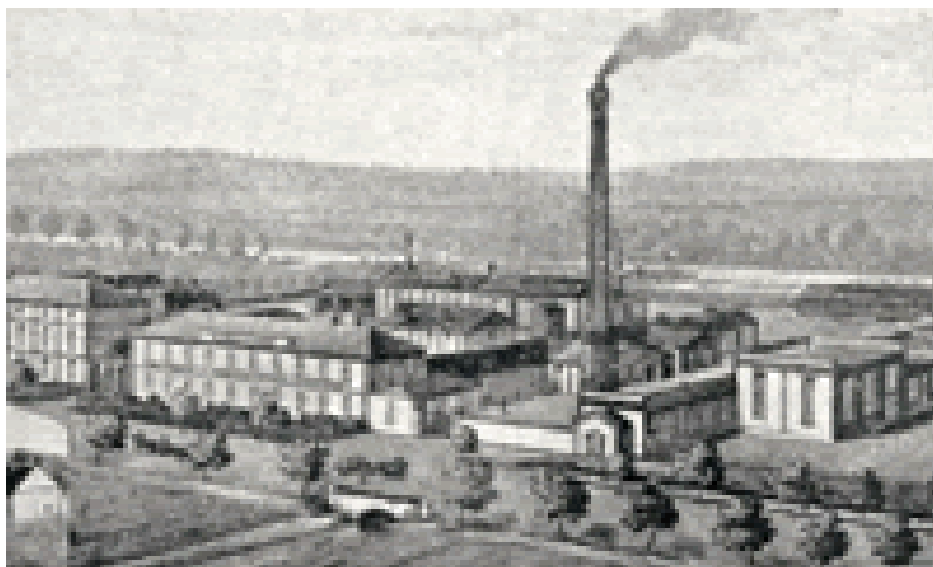
[zdroj:<http://www.ivax-cz.com>]

¹ www.ivax-cz.com

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do r. 1883, kdy Gustav Hell, významný lékárník své doby, založil společnost „GUSTAV HELL & Company“. Tato skutečnost z ní činí jednu z nejstarších farmaceutických firem ve střední Evropě s více než 120letou tradicí výroby léčiv - viz obr č.2.

Obr. 2.2: Historický záběr společnosti



[Zdroj: <http://www.ivax-cz.com>]

V roce 1883 Gustav Hell zakládá společnost GUSTAV HELL & Company. Po roce se společnost přejmenovává na HELLCO a koncem 40. let začíná experimentovat se žitem, které je uměle infikováno námelem. Na počátku 50. let se společnost přejmenovává na GALENU. Pod tímto názvem, vydrží společnost přes 40 let a mění svůj název na IVAX- CR, které se změní na IVAX Corporation, posléze na IVAX Pharmaceuticals s.r.o a od r. 2006 se majoritním vlastníkem společnosti stává TEVA²

2.3 Vztah k životnímu prostředí, ochraně zdraví a bezpečnosti práce

Ve společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o. se zabývají vývojem a výrobou léčiv a účinných farmaceutických látek. Vedení společnosti považuje bezpečnost, ochranu

² <http://www.ivax-cz.com>

zdraví a životního prostředí za nedílnou součást výkonu své funkce. Jejich úsilí o vynikající kvalitu a rozvoj přispívá k blahu společnosti a životnímu prostředí.

„Dosahují toho zajišťováním bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro všechny zaměstnance a trváním na bezpečných pracovních postupech:

- minimalizováním znečišťování životního prostředí účinným využíváním zdrojů,
- prováděním veškerých postupů v souladu s platnými zásadami Správné výrobní praxe,
- dodržováním platných zákonů a předpisů v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí,
- šetřením přírodních zdrojů, zejména surovin a energií,
- ochranou zelených pásem v areálu firmy i jejím okolí,
- předcházením vzniku závažných havárií a jejich možných dopadů na zaměstnance, obyvatelstvo a životní prostředí,
- udržováním a zlepšováním řízení systému BOZP ve společnosti jako integrální součásti řízení společnosti.“³

2.4 Kvalita a inovace

Ve společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o. se zabývají vývojem a výrobou léčiv a účinných farmaceutických látek. Její snahou je pomáhat lidem v jejich zdravotních těžkostech a přispívat tak maximálně ke zlepšení kvality jejich života. Neustále podnik inovuje a zlepšuje veškeré výrobní procesy, technologické postupy i vnitropodnikové řídicí systémy tak, aby úroveň výrobků a služeb, byla co nejvyšší. Přitom důsledně dodržuje všechny příslušné technické normy a zákonné požadavky spojené zejména se Správnou výrobní praxí.⁴

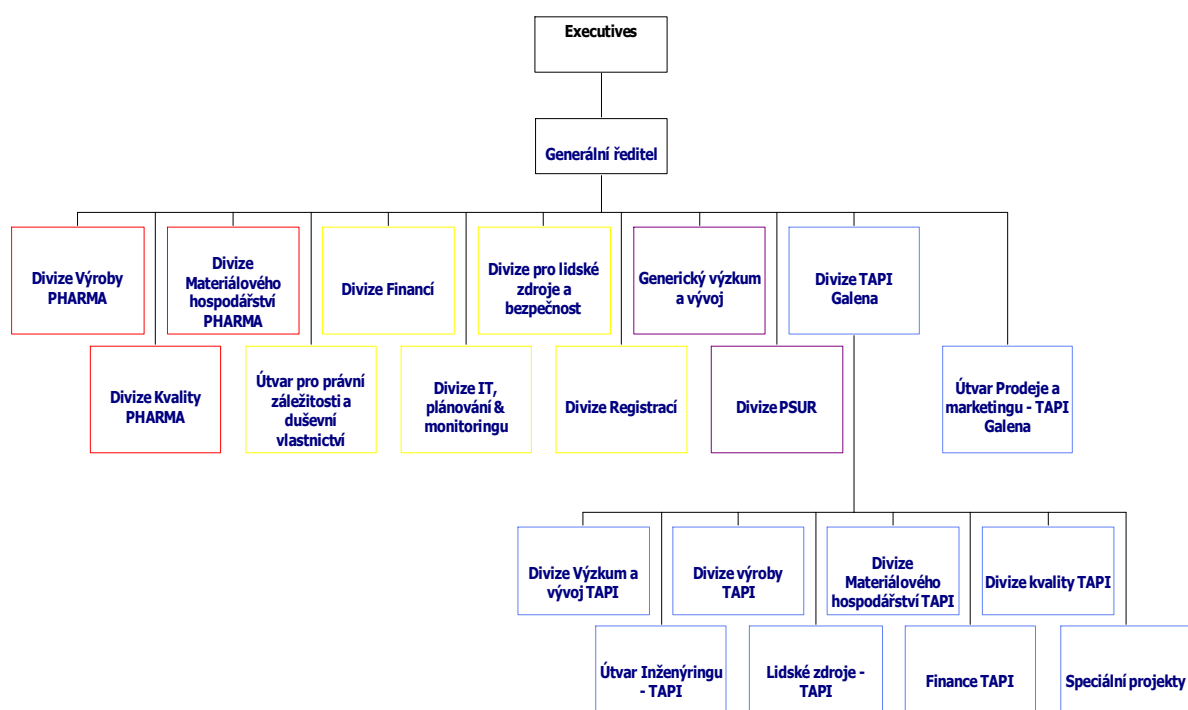
³ <http://www.ivax-cz.com>

⁴ <http://www.ivax-cz.com>

2.5 Struktura podniku:

Tato společnost má několik struktur. Na schématu bude uvedena pouze ryze česká struktura v Opavě viz schéma č.2.1 a pro ukázkou bude udělán schéma společnosti Teva, v jakých částech světa vybudovala své zahraniční továrny - viz schéma č.2.2.

Schéma č.2.1: Ryze česká organizační struktura Ivax Pharmaceuticals s.r.o. – k 31.1.2009 ⁵

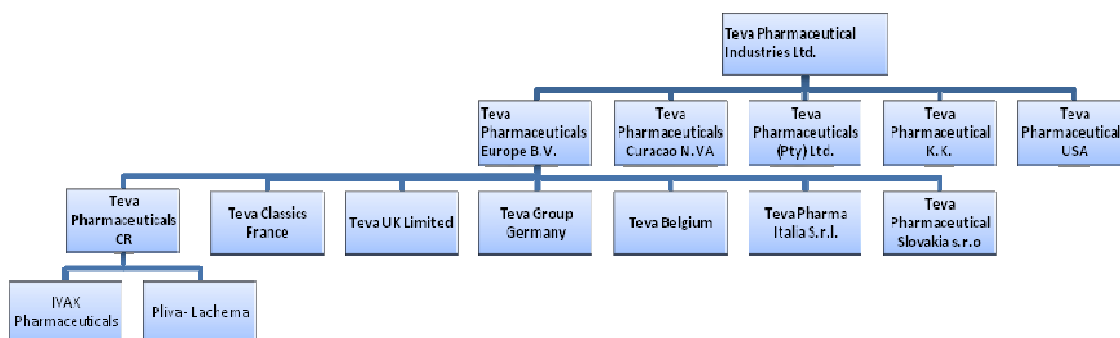


[Zdroj: Interní materiály podniku]

Tato struktura společnosti ukazuje členění společnosti na jednotlivé divize a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých divizí, kde jednotliví ředitelé divizí jsou podřízeni generálnímu řediteli.

⁵ <http://www.ivax-cz.com>

Schéma č. 2.2: Společnost Teva Pharmaceuticals Industries Ltd. ve světě



[Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů z internetu]

Tato struktura vypovídá o mezinárodní společnosti a jejich továrnách na všech kontinentech mimo Antarktidu, kde je posléze vytyčena Evropa.

Vedení společnosti:

Jednatel & generální ředitel: Jiří Urbanec

Jednatelka & ředitelka pro právní záležitosti a duševní vlastnictví: JUDr. Hana Lasáková, MBA

Ostatní jednatelé: Lajos Hegedüs, Margalit Fine⁶

2.6 Mikroprostředí společnosti

Společnost sídlí v Opavě- Komárově (městská část Opavy), avšak její působení doléhá na celý Opavský region, proto byla udělána SWOT analýza pro Opavský region.

2.6.1 SWOT analýza Opavska

Silné stránky:

Počet obyvatel: 102 897

⁶ <http://www.ivax-cz.com>

Podnikatelské prostředí: Město Opava je důležitým průmyslovým centrem v oborech strojírenství, farmacie, polygrafie a výroby obalů, ve městě dále působí podniky s nadregionálním významem v oblasti potravinářské, textilní a metalurgické výroby.⁷

Vzdělání - v této lokalitě se nachází nespočet středních a základních škol a najdeme zde i Vyšší odbornou školu a Slezskou univerzitu.⁸

Historie: První zmínky o Opavě jsou ze 12 století. Později ve 14 století stala v rámci České koruny centrem Opavského knížectví.⁹

Slabé stránky:

Velikost oblasti: Správní obvod obce s rozšířenou působností Opava tvoří 40 obcí.

Rozloha: 557 km².

Poloha: Severní část Moravskoslezského kraje při hranici s Polskem.¹⁰

Dopravní infrastruktura: Město Opava není železničním ani dopravním uzlem. Nepropojená dálnice D1 mezi Prahou a Ostravou se nachází od Opavy asi 80 km.¹¹

Příležitosti:

Investice: Podnikatelé v tomto regionu mohou čerpat peníze z evropských fondů. Letos byli vyhlášeny výzvy v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, Regionálního operačního programu a Evropského sociálního fondu.¹²

Hrozby:

Nezaměstnanost: Rostoucí nezaměstnanost (k datu 31.3.2009 činí 9,3%) může znamenat odliv pracovní síly mimo region. Propouštěli se mimo jiné i kvalifikovaní pracovníci jako seřizovači, nástrojaři, kovodělníci a řidiči nákladních aut.¹³

⁷ <http://www.opava-city.cz>

⁸ <http://www.iopavsko.cz>

⁹ <http://www.opava-city.cz>

¹⁰ <http://www.iopavsko.cz>

¹¹ <http://www.mapy.cz>

¹² <http://www.czechinvest.org/dotace-pro-podnikatele-opava>

¹³ http://www.iopavsko.cz/page/sindex.php?lang=1&menu_id=29&submenu_id=0&article=19704

3 Teoreticko - metodologická část

Teoreticko - metodologická část popisuje teoreticky jednotlivé pojmy, které souvisejí s danou problematikou a jednotlivé metody, které byly použity v této práci.

3.1 Teoretická část

3.1.1 Vymezení základních zdrojů

Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky propojený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - zaměstnance, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“¹⁴

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, jež dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky jsou ty složky, které jsou schopny učení, změny, kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.¹⁵

Politika lidských zdrojů

„Politika lidských zdrojů neboli personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika tak slouží jako doporučení při rozhodování o lidech.“¹⁶

Systém lidských zdrojů:

„Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

¹⁴ viz Armstrong (2007, str. 27)

¹⁵ viz Armstrong (2007)

¹⁶ viz Armstrong (2007, str. 141)

- filozofie lidských zdrojů,
- strategii lidských zdrojů,
- politiky lidských zdrojů,
- procesy v oblasti lidských zdrojů,
- praxe v oblasti lidských zdrojů,
- programy v oblasti lidských zdrojů.¹⁷

Cíle řízení lidských zdrojů

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle v oblastech jako je efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování a zaměstnanecké vztahy.“¹⁸

Personální činnosti

Výkon personálního oddělení tvoří personální činnosti. Činností je velké množství. Mezi základní se řadí:

- analýza pracovních míst - popis a specifikace pracovního místa,
- personální plánování - plánování potřeby a rozvoj zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců - příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a dokumentů od uchazečů,
- hodnocení zaměstnanců - hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců - příjem a uvedení do pracovního procesu, povyšování či přesun na jinou pracovní pozici,
- odměňování- motivace zaměstnanců,

¹⁷ viz Armstrong (2007, str. 27)

¹⁸ viz Armstrong (2007, str. 31)

- podnikové vzdělání - potřeba školení a jeho plánování, hodnocení výsledků vzdělávání,
- pracovní vztahy - vzájemné vycházení vedení podniku a představiteli zastupující zaměstnance, uchování a zpracování informací z jednání, dohody,
- péče o zaměstnance - bezpečnost a ochrana zdraví při práci.¹⁹

Pracovní místo

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze jej považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv.“²⁰

Vytvoření pracovních míst

„Vytvoření pracovních míst je „specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“. Vytvoření pracovních míst má dva cíle a to:

- uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb,
- uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Tyto cíle musí být vzájemně propojené, protože musí vzniknout propojení uspokojení potřeb obou stran.“

Personální útvar

Personální útvar je místo, které se specifikuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. „Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií, politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností jako je vytváření a rozvoj organizace, personálního plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků,

¹⁹ viz Armstrong (2007, str. 277)

²⁰ viz Foot, Hook (2002)

vzdělání a rozvoj, řízení odměňování, vztah s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.“²¹

3.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může získávat svůj personál na volná pracovní pozice ze dvou zdrojů - a to z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Vnitřní lidské zdroje

- pracovní síly vytvořené v důsledku technického rozvoje,
- zaměstnanci uvolňování v souvislostech s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa,

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Organizace zná svého zaměstnance. Umí zjistit jeho silné a slabé stránky. Uchazeč se lépe orientuje ve firmě, zná vnitřní prostředí, zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců. Je zde velký předpoklad návratnost investovaných zdrojů do samotného vzdělávání, školení a podporuje se image firmy.

Nevýhody získávání zaměstnanců z řad vnitřních zdrojů

Zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice, soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.

Vnější lidské zdroje

- volné lidské zdroje na trhu práce,
- absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit svého zaměstnavatele,

²¹ viz Armstrong (2007, str. 65)

- doplňkové vnější zdroje- studenti, matky v domácnostech, důchodci.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Do organizace směřují nové pohledy, názory a zkušenosti, rychleji získáváme vysoce kvalifikované pracovníky. Zaměstnance a jejich schopnosti a dovednosti získáváme mimo podnik.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Přilákání a kontaktování, hodnocení zájemců je složitější a nákladnější, adaptace a orientace zaměstnanců je delší, mohou vznikat nepříjemné okamžiky s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se hlásili na dané místo.²²

Společnosti spíše využívají vnější zdroje a to z důvodu, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, anebo je pro daný druh práce snazší a výhodnější hledat osobu mimo podnik. Kromě toho organizace využívají kombinované formy získávání zaměstnanců, což zahrnuje přijímání nově příchozích osob.²³

Assessment centre

Komplexnější přístup, který tvoří řada hodnotících postupů a zpravidla má následující rysy

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které zachycují a stimulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho pracovnímu myšlení,
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- výkon je měřen v několika úrovních, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,

²² viz Kaňáková, Bláha, Babicová (2000)

²³ viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

- několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější,
- za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několik hodnotících či pozorovatelů. Je žádoucí aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví manažeři. Všichni hodnotící musí být pečlivě proškoleni.

Assesment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace.²⁴

3.2 Proces výběru zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je si zvolit takové spolupracovníky a pracovníky, které nejlépe se zapadnou do záměru dané organizace. Výběr je vždy oboustranný proces, tedy nezáleží jen na zaměstnavateli, koho si vybere, ale i na uchazeči, jakou organizaci si zvolí. Výběr zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Má návaznost na ostatní personální činnosti jako je plánování, získávání zaměstnanců a jejich školení.

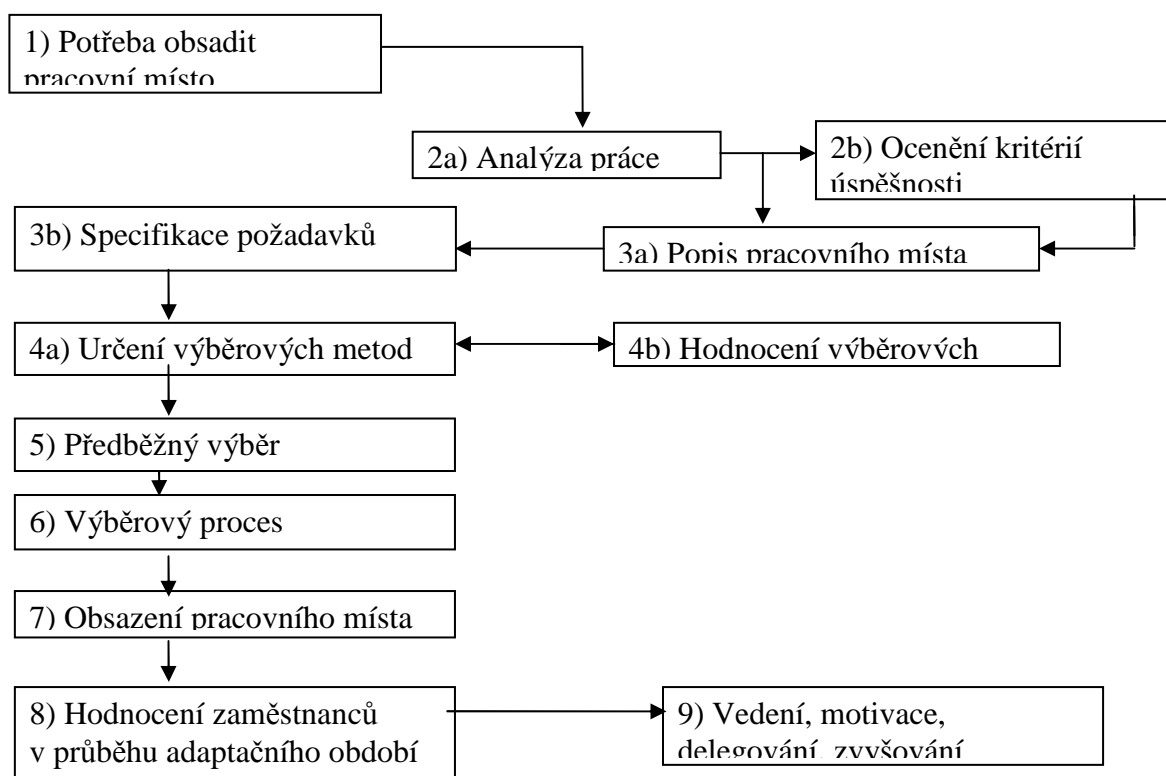
V průběhu výběru je nutné

- nashromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovení kritérií úspěšnosti pro hledanou profesi),
- zorganizovat a ohodnotit získané informace,
- předvídat pracovní výkon,
- podat informace zájemcům o pracovní místo.²⁵

²⁴ viz Armstrong (2007)

²⁵ viz Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

Schéma č. 3.1 Činnosti při výběru zaměstnanců



[Zdroj: Kaňáková, Bláha, Babicová (2000)]

3.3 Metodologická část

3.3.1 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod získávání závisí na tom, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, povolání, vzdělání, obor, praxe, požadované znalosti a dovednosti, charakteristiky osobnosti, zvláštní schopnosti apod., a jaké potencionální uchazeče hodláme oslovit. Záleží také na tom, jak jsou hledaní zaměstnanci vzácní a jaká je situace na trhu; je brán v úvahu hlavně lokální (místní) trh a to z finančních důvodů.²⁶

Existuje velké množství metod získávání zaměstnanců. Organizace se neomezují na některou z nich, ale většinou používají více možností. V příštím textu budou vysvětleny nejznámější a nejpoužívanější metody.

²⁶ viz Koubek (2003)

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Je nejčastěji používanou metodou přilákání uchazečů. Nejdůležitější otázkou je, zda inzerování je skutečně nezbytné. Rozhodne-li se podnik pro inzerát, musí se věnovat maximální pozornost jeho přípravě, obsahu, úpravě i výběru sdělovacího média, ve kterém inzerát zveřejní. Každý faktor ovlivní výsledek a rozhodne o tom, zda vynaložené úsilí a finanční prostředky byly adekvátně využity.

Inzerát má tři hlavní cíle:

- upoutat pozornost- inzerát musí upoutat potenciální uchazeče a být konkurenceschopný,
- vytvářet a udržovat zájem – informace o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát oznamovat v atraktivní podobě,
- stimulovat akci - obsah a myšlenka musí být řečena tak, aby upoutala nejen oči, ale donutila lidi si ho přečíst až do konce a odpovědět na něj. Cílem je získat potřebné množství odpovědí od vhodných uchazečů²⁷

Inzerce na internetových stránkách personálních agentur

Tato forma inzerce se v poslední době velmi rozmáhá, kdy společnosti dávají na emailové nebo internetové adresy své nabídky zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své nabídky. Většina podniků mimoto oznamuje své volné pracovní pozice i na svých internetových stránkách. Předpokladem je vybrat správnou adresu a uvést ve známost, že se nabídky práce nacházejí právě na této adrese, či na internetových stránkách podniku. Výhodou je operativnost i možnost uvést detailnější informace o podniku, pracovním místě, pracovních požadavcích a benefitech. Nevýhodou je vyšší cena. Tato metoda se používá pro hledání kvalifikovaných pracovníků nebo hledání absolventů středních či vysokých škol.²⁸

Vývěsky v podniku nebo mimo podnik

Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání zaměstnanců je uveřejňování

²⁷ viz Armstrong (2002)

²⁸ viz Koubek (2003)

informací o volných místech na vývěškách. Předpokladem je umístit je na takovém místě v podniku, kudy procházejí všichni pracovníci. Má to několik účelů, kdy samotní zaměstnanci mohou se sami hlásit o místo, upozornit svého známého na volné místo, nebo doporučit vhodného kandidáta. Výhodou této metody je levné použití a lze uvést na nástěnce podrobný pracovní popis místa, podmínek i požadavků zaměstnavatele. Nevýhodou je omezený počet oslovených, jelikož se o této nabídce dozvědí lidé jen z podniku nebo známí či procházející podnikem. Metodu používají spíše malé podniky. Není vhodná pro hledání kvalifikovaných osob, odborníků s praxí, ale spíše užitečná pro hledání čerstvých absolventů.²⁹

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Podniky spolupracují se vzdělávacími organizacemi za účelem získání čerstvých absolventů či studentů na hlavní pracovní poměr nebo částečný pracovní úvazek. Je důležité znát informace o obsahu vzdělávání. Tato metoda je nenáročná a nenákladná. Výhodou pro podnik je i to, že samotné školy často doporučují společností své nejnadanější studenty či absolventy. Nevýhodou je této metody je praktická nezkušenost doporučených kandidátů.³⁰

Spolupráce s úřadem práce

Předpokladem této metody je, že podnik musí jasně a podrobně stanovit své požadavky na pracovníka a být připraven ke spolupráci. Metoda je velmi levná (úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně). Úřady práce musí zjišťovat informace o uchazečích. Mohou zajistit předvýběr uchazečů a v určitých případech lze získat pro podnik příspěvek na zaměstnávání.

Nevýhoda, která v tomto případě se naskytuje, je omezený výběr a to z řad lidí, registrovaných na úřadu práce. Lidé s vyšší kvalifikací se raději na ÚP neregistrují, zejména v případech kdy nemají nárok na příspěvek v zaměstnanosti a hledají si práci jinými způsoby. Metoda je vhodná při obsazování pracovních míst nevyžadující příliš vysokou kvalifikaci pracovníka.³¹

²⁹ viz Koubek (2003)

³⁰ viz Koubek (2003)

³¹ viz Koubek (2003)

E-recruitment (tj. elektronický nábor on-line)

Pod pojmem E-recruitment je chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky, hledající zaměstnance a uchazeči o práci. Je to relativně nová forma internetového zprostředkování zaměstnání prostřednictvím portálů práce.

Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá

- přilákání uchazečů,
- třídění a klasifikování uchazečů (předvýběr),
- výběru a nabídky zaměstnání nebo odmítnutí uchazečů.

Výhodou je omezení nákladů ale zároveň umožnění organizaci poskytnout více informací uchazečům, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Nabízí větší prostor pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku. Elektronické testování lze snadno a rychle standardizovat a opravit.

Při použití e-recruitmentu se používají tyto Online stránky:

- **stránky pracovních míst**- jsou provozovány specializovanými firmami, které mohou obsahovat až 100000 volných pracovních míst se šesti nebo sedmi miliony spojeními se zájemci měsíčně. Podniky obvykle platí za své umístění nabídek na těchto stránkách, které obvykle nepatří agenturám,
- **stránky pracovních agentur**- jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se registrují on-line, ale může se od nich očekávat, že podrobnosti prohovoří v agentuře dříve než jejich nabídka bude předána v budoucím zaměstnavateli,
- **stránky médií**- mohou prostě obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou obsahovat i celkovou charakteristiku pracovního místa a příslušného podniku a poskytovat spojení na podnikovou internetovou adresu.³²

³² viz Armstrong (2007)

3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Výběrem nových zaměstnanců se zabývá několik metod. Díky těmto metodám se získávají potřebné informace o uchazečích, kteří se hlásí na danou volnou pozici. Pro komplexnější získávání informací se doporučuje použití více metod současně.

Přijímací a výběrový rozhovor

Pohovor patří mezi nejpoužívanější výběrovým metodám a řadí se k nejlepším metodám při důkladném provedení. Pohovor je specifický v tom, že umožňuje získat informace o uchazečích prostřednictvím otázek. Je nutné navrhnout otázky tak, aby byly získány potřebné informace.

Rozhovor se dělí podle obsahu a průběhu hlavně na:

- *Strukturovaný rozhovor* – Forma, obsah i postup jsou předem dány pro všechny uchazeče. Jejich odpovědi jsou posuzovány a porovnávány podle stejných kritérií(modelové odpovědi).
- *Nestrukturovaný (volně plynoucí rozhovor)* – forma, obsah i postup je utvářen během rozhovoru a cíle rozhovoru nejsou stanoveny vůbec nebo jsou stanoveny rámcově. Záleží na aktivitě uchazeče, jak bude rozhovor směřovat. Výhodou je, že lze poznat uchazečovu osobnost ze zajímavostí, které na sebe prozradí.³³

3.3.3 Dotazník

Pomocí dotazníků se často provádějí průzkumy mínění, jež zjišťují názory osob na konkrétní problematiku. Klade vysoké nároky na ochotu dotazovaných, je snadné přeskochit otázku nebo neodpovědět vůbec. Zpětná vazba průzkumu mínění vzniká, když jsou výsledky analýzy shromážděných údajů oznámeny účastníkům průzkumu (např. zaměstnancům). Za tímto procesem pokračuje plánování činnosti, která určí a vyřeší konkrétní problémy zaměstnanců. Při vyhodnocování dotazníků musíme vzít v úvahu, že výpověď zkoumané osoby o realitě se nemusí vždy shodovat se samostatnou realitou, problémem může být i to, že respondenti budou odpovídat tak, jak se od nich očekává .

³³ Werther, William. B; Davis Keith. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Jednou z nejdůležitějších věcí je zajištění reprezentativnosti výběru dotazovaných osob, aby mezi dotazovanými byly ve správném poměru zastoupeny všechny důležité složky skupiny. Dotazníky by měly být objektivní, standardní, spolehlivé, platné (validní), kvantitativně i kvalitativně interpretovatelné a úsporné. Jsou velmi efektivní technikou, která obsáhne při relativně malých nákladech a poměrně v krátkém čase velký počet jedinců. Anonymita je přesvědčivá. Návratnost bývá většinou nízká.³⁴

3.3.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je standardní metodou pro interpretaci analytických podkladů. Je to především komplexní kvalitativní metoda vyhodnocování veškerých relevantních stránek fungování podniku a jeho současné pozice. Je to silný nástroj pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních aspektů. Metoda spočívá v kvalifikaci a rozdělení jednotlivých faktorů do čtyř základních skupin:

- na silné (Strong), slabé (Weak) stránky- vnitřní stránky podniku (výhody a nevýhody oproti konkurenci)
- na příležitosti (Opportunities) a hrozby nebo-li rizika (Threat) - vnější faktory prostředí (co může pomoci nebo ohrozit podnik z okolí společnosti)

SWOT analýza je efektivní metoda k identifikaci silných, slabých stránek, příležitostem nebo hrozbám podniku, která se vztahuje k danému účelu (projektu). K identifikaci je nutné si odpovědět na tyto otázky. Otázky mohou být různé, ale měly by mít podobnou myšlenku či smysl.

Silné stránky

- Co je výhoda podniku,
- Co funguje správně?³⁵
- „V čem je lepší než konkurence?“³⁶

³⁴ <http://hdl.handle.net/10084/68630>

³⁵ <http://hdl.handle.net/10084/69239>

³⁶ viz Ward (1998, str.18)

I přes subjektivní pohled vlastníka nebo manažera, by se mělo jednat o realistické hodnocení podniku?³⁷

Slabé stránky

- Co organizace nezvládá?
- „V čem je naopak horší než konkurence?“³⁸
- Čemu by se měla vyhnout?

Manažer nebo vlastník by si měl přiznat realitu a definovat to, co se v podniku nedaří. Jsou to interní záležitosti.³⁹

Příležitosti

- Jaké možnosti nabízí vnější prostředí?
- „Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky?“⁴⁰

Příležitosti většinou vycházejí z těchto oblastí:

- Technologické změny
- Legislativní změny, či změny makroekonomických ukazatelů
- Sociální a demografické změny apod.

Příležitosti jsou externím faktorem a vycházejí vždy z okolí.⁴¹

Hrozby (rizika)

„Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje?“⁴²

Jakým překážkám čelíme?

Mění se výrazně podmínky pro realizující se projekt, zakázku?

³⁷ <http://hdl.handle.net/10084/69239>

³⁸ viz Ward (1998, str. 18)

³⁹ <http://hdl.handle.net/10084/69239>

⁴⁰ viz Ward (1998, str. 18)

⁴¹ <http://hdl.handle.net/10084/69239>

⁴² viz Ward (1998, str. 19)

Mění se vývojové trendy v okolí podniku a jak?

Rizika představují externí faktory společnosti, které ji však mohou negativně ovlivnit.⁴³

3.3.5 Statistické metody

Střední hodnota

„Střední hodnota se značí jako \bar{x} s pruhem. Tato číselná charakteristika popisuje celý statistický soubor jedinou centrální hodnotou, kolem níž jsou ostatní data rozptýlena.

Vypočte se jako $\bar{x} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n x_i * f_i$, kde n je počet všech hodnot. X_i vyjadřuje zjištěné hodnoty a f_i jejich absolutní četnosti.“⁴⁴

Medián

„Medián je empirický kvartil pro x_{50} . Rozděluje statistický soubor, tak že 50 procent prvků souboru je menších, nebo rovno tomuto kvartilu.“

Hodnota se zjistí tak, že je-li počet prvků souboru lichý pak medián je prostřední hodnota. Kdyby byl počet prvků v souboru sudý, tak hodnota mediánu je průměrem prostředních hodnot.“⁴⁵

Modus

„Modus se označuje jako \hat{x} nebo M_o . Je to hodnota znaku s největší absolutní četností“⁴⁶

3.4 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola byla rozdělena na čtyři části a to vymezení základních pojmů, proces výběru zaměstnanců, metodologická část a jako poslední část shrnutí. V základních

⁴³ <http://hdl.handle.net/10084/69239>

⁴⁴ viz Turčan, Hradecký, Madryová, Harbichová, Holčápek (2002, str. 8)

⁴⁵ viz Turčan, Hradecký, Madryová, Harbichová, Holčápek (2002, str. 11)

⁴⁶ viz Turčan, Hradecký, Madryová, Harbichová, Holčápek (2002, str. 11)

pojmech je popsáno, co jednotlivé pojmy znamenají. V procesu výběru zaměstnanců je popsán proces výběru a schématicky znázorněn. Toto schéma slouží personalistům jako vzor při vytváření procesu výběru zaměstnanců na firmách. V samotné metodologické části byli popsány metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, dotazník, SWOT analýza a některé statistické metody.

4 Analytická část

Tato kapitola navazuje na teoretickou část bakalářské práce. Cílem bude popsat současný proces výběru zaměstnanců a vyhodnotit ho z dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno ve firmě.

4.1 Současný stav řízení lidských zdrojů v podniku

Vedení společnosti Ivax Pharmaceuticals s.r.o. ví, co může znamenat pro firmu kvalitní, ale i nekvalitní pracovní síla. Lidské zdroje jsou pro firmu nejcennějším bohatstvím, a proto se o ni tak starají. Management společnosti se snaží získávat pro podnik kvalitní pracovní sílu prostřednictvím propracovaného procesu výběru nových zaměstnanců. Tyto zdroje jsou pak za svoji dobře odvedenou práci ohodnoceni. Společnost podporuje profesní růst svých zaměstnanců a snaží se své zaměstnance motivovat pro další setrvání v podniku. Podnik se snaží svou politikou omezit fluktuaci svých zaměstnanců, jelikož zapracování nového zaměstnance za toho původního je náročný a dlouhý proces. Pro stálé zaměstnance platí stejné benefity, které jsou ještě zvětšeny nebo silněji podpořeny, jako pro nové zaměstnance, kteří nastoupí do firmy.

Společnost nabízí svým novým zaměstnancům zajímavé benefity jako jsou:

- zajímavou práci pro perspektivní a dynamicky se rozvíjející nadnárodní společnost,
- přátelský tým spolupracovníků,
- špičkově vybavená pracoviště, laboratoře a jednotlivé provozy,
- možnost dalšího odborného, manažerského a jazykového vzdělávání,
- zajímavou finanční odměnu za dobře vykonanou práci,
- flexibilní pracovní dobu (u většiny technických pozic) s možnostmi individuálních přesunů dle potřeby,
- týden dovolené navíc a další atraktivní benefity,

- zaměstnání ve velice hezkém regionu s bohatou kulturou a historií.⁴⁷

Mezi další benefity patří stravování ve své vlastní jídelně, příspěvek na stravu. Na konci roku se pořádá pro zaměstnance společnosti Vánoční večírek apod.

4.2 SWOT analýza řízení lidských zdrojů

SWOT analýza řízení lidských zdrojů v podniku zahrnuje silné a slabé stránky podniku v této oblasti. Dále příležitosti a hrozby, které mohou v organizaci nastat v řízení lidských zdrojů- viz tab. č. 4.1.

Tab. č. 4.1: SWOT analýza řízení lidských zdrojů v podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nadprůměrné odměny • Seberealizace svých zaměstnanců • Příjemné pracovní prostředí a kolektiv • Flexibilní pracovní doba • Nízká fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopravní infrastruktura lokality, tedy špatná dojezdnost do práce, když nemáte auto • Nejasné rozdělení kompetencí za dlouhodobě nemocné ředitele, či jednatele
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Nová výstavba výrobní haly • Personální strategie firmy • Firma se stala opěrným bodem své mateřské společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Náhrada za odchod kvalitních zaměstnanců v regionu • Nesplnění vytyčení cílů

[Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z <http://www.ivax-cz.com>]

⁴⁷ <http://www.ivax-cz.com>

4.3 Výběrové metody pro získávání zaměstnanců v podniku

Společnost IVAX Pharmaceuticals využívá k hledání nových zaměstnanců metody, k získávání pracovníků na uvolněné pozice. Společnost kombinuje několik metod a to především:

Vývěsky v podniku

Společnost využívá tuto metodu nejčastěji a privilegují ji, jelikož se snaží své vlastní zaměstnance motivovat k dalšímu růstu. Nabídky práce se vystavují prostřednictvím intranetu, v jídelně a na vrátnici číslo jedna a dvě. Výhodou této metody je její nízká nákladovost a motivace svých vlastních zaměstnanců k růstu. Nevýhodou je však omezený okruh respondentů.⁴⁸

Samotné přihlašování přes www stránky

Tuto metodu podnik využívá a daří se mu v ní. Je to dáno velikostí firmy a jejího vzhlasu v okolí. Společnost aktualizuje své webové stránky, kde je možné se přihlásit na volná místa v podniku. Výhodou je ušetření nákladů místo inzerce. HR oddělení se snaží dobrou informovaností připravit kandidáty na výběrové řízení.

Doporučení zaměstnancem

Jedná se o doporučení vhodného kandidáta z řad zaměstnanců, kteří znají vhodného uchazeče pro pozici, kterou společnost nabízí. Samotní zaměstnanci dostanou za doporučení vhodného kandidáta odměnu, jelikož společnost ušetří své zdroje, kdyby musela vyhledávat uchazeče přes pracovní agenturu nebo přes internetové portály.

E-recruitment

Podnik inzeruje volné pracovní pozice na specializovaných internetových serverech, využívající se k hledání zaměstnání. Tyto servery nabízejí velkou škálu potencionálních uchazečů. Podnik využívá tuto metodu hlavně, když neuspěje z řad svých zaměstnanců. Využívá hlavně <http://www.jobs.cz> a <http://www.prace.cz>. (viz 2.fáze u zásad při průběhu výběru zaměstnanců)⁴⁹

⁴⁸ Interní materiály podniku

⁴⁹ Interní materiály podniku

Pracovní agentura

Tuto metodu se snaží společnost využívat, co nejméně, což je možno vidět v pozdějším čtení (viz 3.fáze u zásad při průběhu výběru zaměstnanců). Nevýhodou metody je její vysoká nákladovost.⁵⁰

4.4 Popis průběhu náboru zaměstnanců ve firmě

V této části bude znázorněn a popsán samotný proces náboru nových zaměstnanců společnosti, který je v souladu s pravidly GH společnosti.

Nábor

Nejdříve než začne nábor musí ředitel jednotlivé divize potřebovat danou pozici obsadit. Existuje několik důvodů pro otevření pozice a ty jsou tyto

- náhrada za jiného pracovníka
- doplnění týmu předem plánované v rozpočtu
- posílení týmu nad rámec schváleného rozpočtu

Jako první krok, který musí podnik udělat, aby bylo možné přijmou nového zaměstnance, je vyplnit **Žádost o nábor zaměstnance** (viz příloha 1), kde je nutno uvést všechny důležité informace v angličtině (o jaké pracovní místo se jedná, jeho organizační začlenění, délku trvání, zda je či nikoli v rozpočtu atd.). Zvlášť významné je uvedení rozumného odůvodnění.

Žádost, podepsanou i generálním ředitelem podniku, je potřeba doručit na personální útvar. Další postup závisí na typu volného místa: náhrady zpravidla schvaluje ředitel pro lidské zdroje a bezpečnost spolu s generálním ředitelem.⁵¹

⁵⁰ Interní materiály podniku

⁵¹ Interní materiály podniku

Výběrové řízení

Při obsazování volných míst se podporuje povýšení nebo přestup současných zaměstnanců společnosti, kdykoli je to možné. Hodnotí se, nakolik interní kandidát odpovídá požadavkům na pracovní místo, jeho dosavadní pracovní výkon a další potenciál. Pokud nejsou na volná místa k dispozici žádní vnitřní kandidáti, provádí se nábor externích kandidátů.⁵²

Přihlášení do výběrového řízení

- Doručením žádosti včetně životopisu na personální útvar (elektronicky, poštou, osobně),
- prostřednictvím webových stránek www.jobs.cz, www.prace.cz - u každé inzerované pozice je jednoduchý elektronický **odpovědní formulář** (viz příloha 2) zasláním žádosti včetně životopisu na e-mail personálního útvaru opava.hr@ivax-op.cz - k dispozici také na internetových stránkách společnosti.

Minimální podmínky dle Globální politiky náboru a výběru a interní mobility:

- Všechny pozice:
 - doručení písemného životopisu kandidáta
 - osobní pohovor za účasti nadřízeného a zástupce HR
 - při nástupu ověření vzdělání
- Position of Trust (pozice se zvláštní odpovědností) – navíc minimálně alespoň 2 z následujících ověření:
 - ověření historie zaměstnání
 - hodnotící centra
 - reference
 - výpis z rejstříku trestů
 - min. 2 kola výběrových pohovorů⁵³

⁵² Interní materiály podniku

⁵³ Interní materiály podniku

Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení probíhá zpravidla v několika kolech.

Po sběru žádostí (většinou v průběhu 2-3 týdnů) je organizováno první kolo pohovorů. Podle dohody je přítomen přímý nadřízený a zástupce personálního útvaru. Úspěšní kandidáti jsou pozváni do dalšího kola, zpravidla za účasti ředitele útvaru. Platí, že alespoň u jednoho z kol výběrových pohovorů bude přítomen zástupce personálního útvaru. Konečný kandidát je vybrán po dohodě všech členů výběrové komise s ohledem na splnění stanovených požadavků.

Životopisy neúspěšných uchazečů jsou zařazeny do interní databáze (souhlasí-li uchazeč), vráceny zpět nebo skartovány.⁵⁴

Zásady při průběhu výběru zaměstnanců:

Dle platných firemních pravidel pro interní nábor jsou zveřejněny dlouhodobě plánované pozice čtvrt roku před vypsáním výběrového řízení a ostatní pozice ihned při uvolnění. Informace jsou zveřejněny prostřednictvím intranetu, Lotus Notes a nástěnek na vrátnicích 1 a 2 a v jídelně).

Výběrová řízení probíhají ve třech fázích (viz příloha č. 3)

1. interně
2. externě pořádané společností IVAX
3. využitím služeb náborových agentur

První fáze

Interní výběrové řízení probíhá tímto způsobem. Vedení společnosti vyhlásí volné pracovní pozice interně, tedy podle interních pravidel náboru, kterých se může účastnit jen zaměstnanec společnosti. Tuto činnost zajišťuje personalista. Ten pak provádí výběrové řízení, které se skládá z interního vyhlášení pozice, sběru žádostí (životopisů). Následně se udělá předvýběr uchazečů, kterým budou zaslány kladné nebo záporné odpovědi společnosti. Úspěšní kandidáti postupují do další kola a tím jsou výběrové

⁵⁴ Interní materiály podniku

pohovory. Pohovoru se kromě personalisty účastní i zadavatel, tedy ředitel divize nebo vedoucí útvaru. Po nich jsou odmítnuti nevybraní kandidáti, které obesílá personalista a následuje výběr zaměstnance, kdy se dotyčný zvolí nebo nezvolí. Po nezvolení vhodného kandidáta následuje druhá fáze. Vybere-li se při první fázi kandidát následuje potom schválení podmínek k nástupu a zasílá se nabídkový dopis uchazeči. Po tomto kroku následuje akceptace podmínek, pokud je uchazeč přijme, podepisuje se smlouva, kterou mu přichystá přímý nadřízený a uchazeč stvrzuje podmínky svým podpisem (viz příloha č. 4). V případě, že uchazeč odmítne, následuje možná změna podmínek k nástupu, kterou zajišťuje personalista se zadavatel. Nedohodne-li se ani tentokrát, je nabízená pozice nabídnuta druhému vhodnému kandidátovi a následují stejné kroky jako u uchazeče prvního. Stane-li se možnost, že druhý kandidát rovněž odmítne, následuje druhá fáze. V případě podepsání pracovní smlouvy kandidáta je tomu, který kandidáta doporučil, vyplacena odměna.

Druhá fáze

Externí výběrové řízení začíná vyhlášením volných pozic na internetových pracovních portálech jako je www.prace.cz nebo www.job.cz. Dalšími kroky, které nastanou je sběr žádostí, které provádí personalista. Následují pak stejné kroky jako při fázi jedna a to předvýběr, zaslání pozitivních nebo negativních odpovědí uchazečům, výběrové pohovory (většinou jedno- nebo dvou-, popřípadě tříkolová) a následuje buď odmítnutí nevyhovujících kandidátů nebo výběr zaměstnance. Dále schválení nástupu, akceptace podmínek atd. až do kroku nevybrání uchazeče, kde po ní následuje třetí fáze.

Třetí fáze

Třetí fáze má stejné procesy jako fáze jedna, jen s rozdílným začátkem. Na začátku následuje vyhlášení nové pozice prostřednictvím personální agentury. Zástupci společnosti sepíší smlouvu s personální agenturou, kde jsou dohodnuty podmínky pro uchazeče. Další průběh procesu výběru zaměstnanců je totožný s fází jedna.

V ideálním případě trvají jednotlivé fáze 14 dní a alespoň jednoho kola se musí zúčastnit personalista

Nemůže-li se zadavatel s personalistou dohodnout na výběru zaměstnance je prováděna doplňková metoda výběru a to Assessment centrum. Tato metoda je prováděna při

nerozhodnosti v jakékoliv fázi. Assessment centrum provádí externí společnost, která vhodné kandidáty vyhodnocuje a doporučuje.

Nabídkový dopis zasílá personalista po dohodě se zadavatelem a manažerem odměňování a benefitů. Noví zaměstnanci standardně nastupují na dobu určitou – na jeden rok.

Jedenkrát ročně nakoupí manažer personálního útvaru kredity na vybraný pracovní portál, na kterém se inzerují volná místa, a provede rozúčtování na jednotlivé divize dle klíče = velikost poplatku hrazeného v minulém roce lomeno počet inzerovaných pozic v minulém roce lomeno plán náborů v daném roce.⁵⁵

Nábor a výběr zaměstnanců zařazených do rekvalifikačních kurzů je řešen samostatně. Řešení, popis aktivit, které se provádí při zařazení do rekvalifikačních kurzů, kdo to komu ohlašuje. (viz příloha č.5)⁵⁶

4.5 Dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření bylo zahrnuto 16 respondentů, kteří byli nově nebo v blízké minulosti přijati do společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Dotazník (viz příloha č. 6) byl po konzultacích sestaven tak, aby bylo možné rozpoznat proces výběru zaměstnanců v této společnosti.

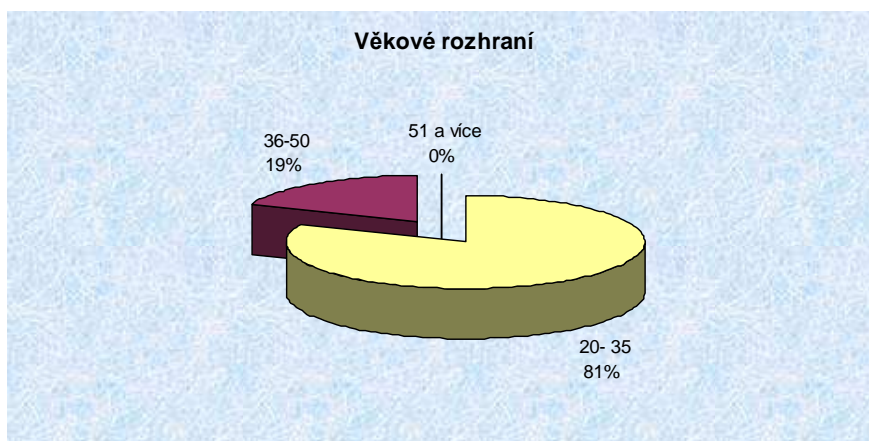
4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Nejdříve než začne vyhodnocování jednotlivých otázek, podle získaných dat z dotazníkového šetření (viz příloha č. 7), musím podotknout, že společnost čerpá své zaměstnance převážně z Moravskoslezského kraje. Podle průzkumu, který byl udělán na firmě, pochází plných 100 procent respondentů z Moravskoslezského kraje. Dotazovaní byli jak muži, tak ženy a to v poměru 9:7, přičemž rozpoložení věku se znázorňuje v následujícím grafu (viz graf č. 4.1).

⁵⁵ Interní materiály podniku

⁵⁶ Interní materiály podniku

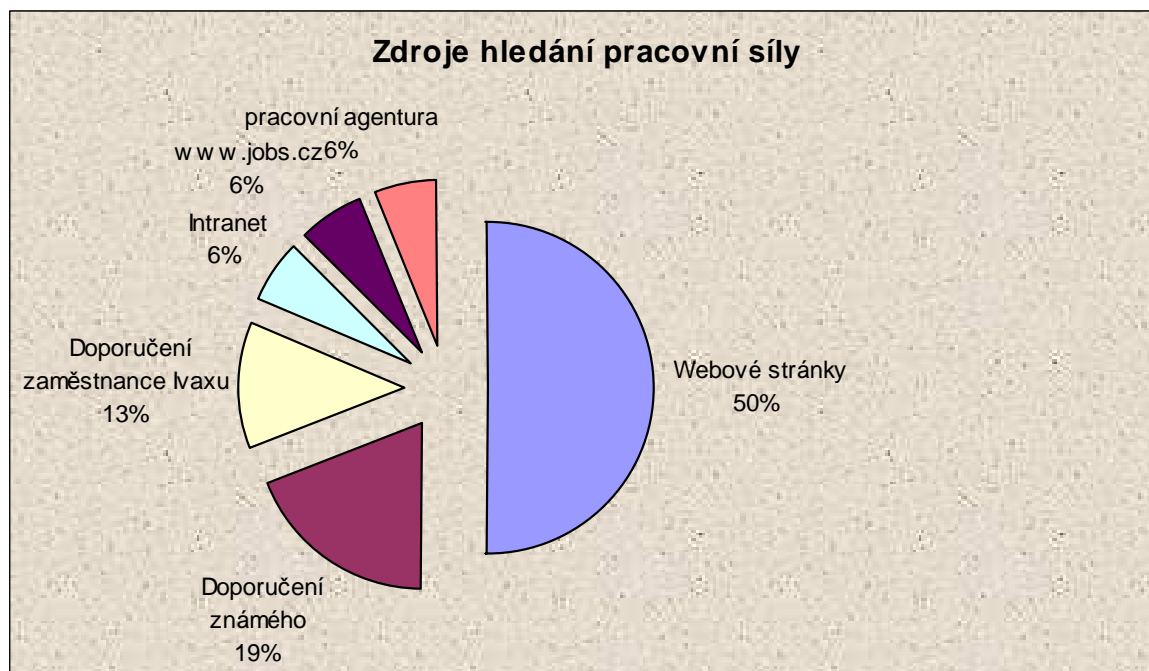
Graf. č.4.1: Věkové rozhraní



Z této tabulky je možno vidět, že poslední zaměstnanci, kteří přišli do podniku jsou ve věku 20-35 let a to v plných 81procentech. Zbylý zaměstnanci jsou ve věku 36-50 let.

První otázka v dotazníku se ptala na to, odkud se noví zaměstnanci dozvěděli o své potenciální budoucí práci. Vyhodnocení najdete v grafu.č.4.2

Graf. č.4.2 : Zdroje hledání pracovní síly

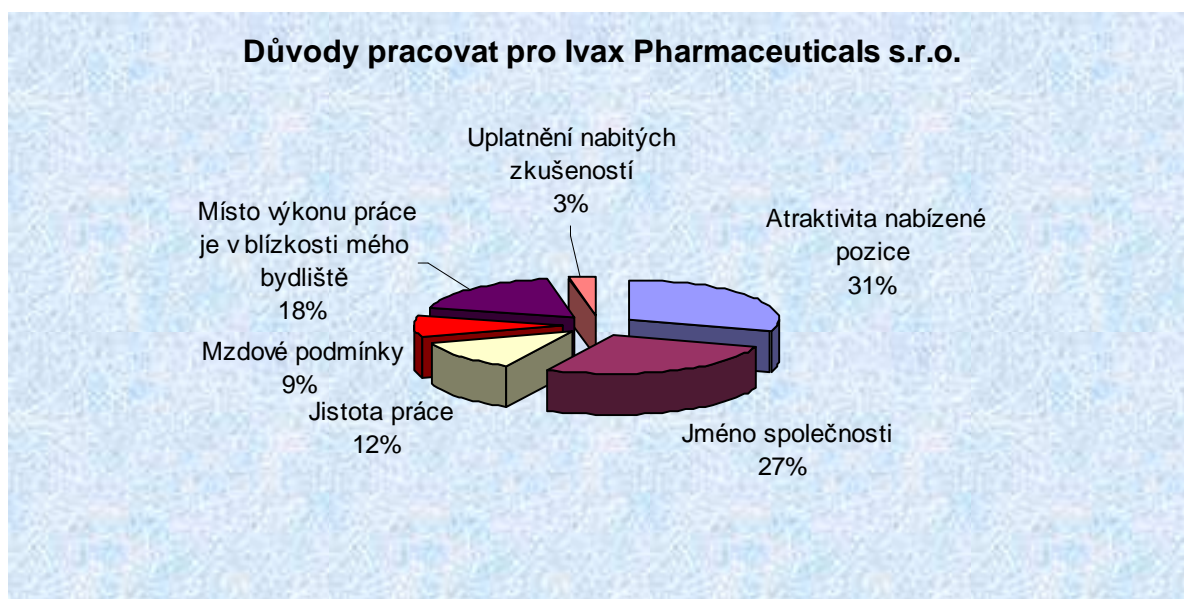


Z grafu lze vyčíst, že neuvěřitelných 50 procent dotázaných se dozvědělo o své práci prostřednictvím webových stránek společnosti. Na dalších místech se umístilo doporučení známého, následované doporučením zaměstnance společnosti. Na

posledních místech se umístily shodně tři metody a to prostřednictvím intranetu, www.jobs.cz a pracovní agenturou.

Následující otázka se zaměřila na důvody respondentů, proč si vybrali pracovat pro tuto společnost. Bylo možno označit více možností a proto se mohli někteří opakovat. Odpovědi respondentů jsou znázorněny v grafu. č.4.3.

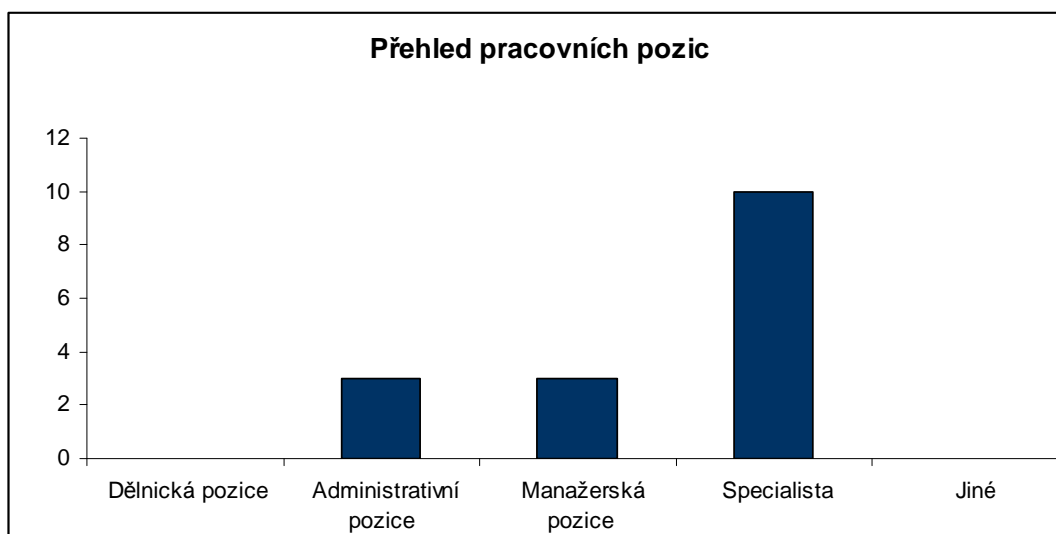
Graf. č.4.3: Důvody pracovat pro Ivax Pharmaceuticals s.r.o.



Mezi hlavními důvody proč se respondenti rozhodli pracovat pro společnost byla atraktivita nabízené pozice s 31 procenty, jméno společnosti s 27 procenty a na třetím místě se umístilo místo výkonu - je blízko bydliště s 18 procenty. Naopak na druhé straně se kupodivu objevila jistota práce, mzdové podmínky a uplatnění nabitých zkušeností.

Další otázka byla zaměřena na pozici, kterou daní respondenti obsadili. Obsazení pozic v hodnými kandidáty je v podniku velmi důležitým rozhodnutím, a tak se tato otázka přímo nabízela. Výsledky obsazených pozic lze nalézt v grafu č.4.4

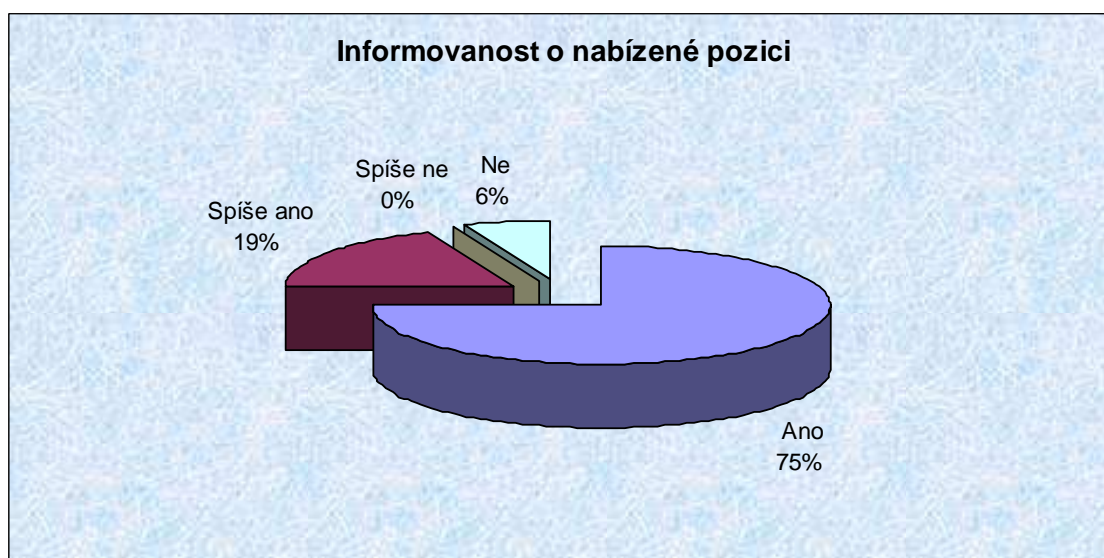
Graf č.4.4: Přehled obsazených pracovních pozic



Tento graf vypovídá o struktuře nabízených pozic v podniku, která byla obsazena. Největší poptávka byla po pozici specialista, dále se umístili na stejném počtu administrativní a manažerská pozice.

Vědět nabízené pozice je velmi dobré, ale každého uchazeče zajímá i informovanost o dané pozici, proto následující otázka byla směřována na toto téma. Odpovědi respondentů lze najít v grafu č.4.5

Graf č.4.5: Informovanost o nabízené pozici

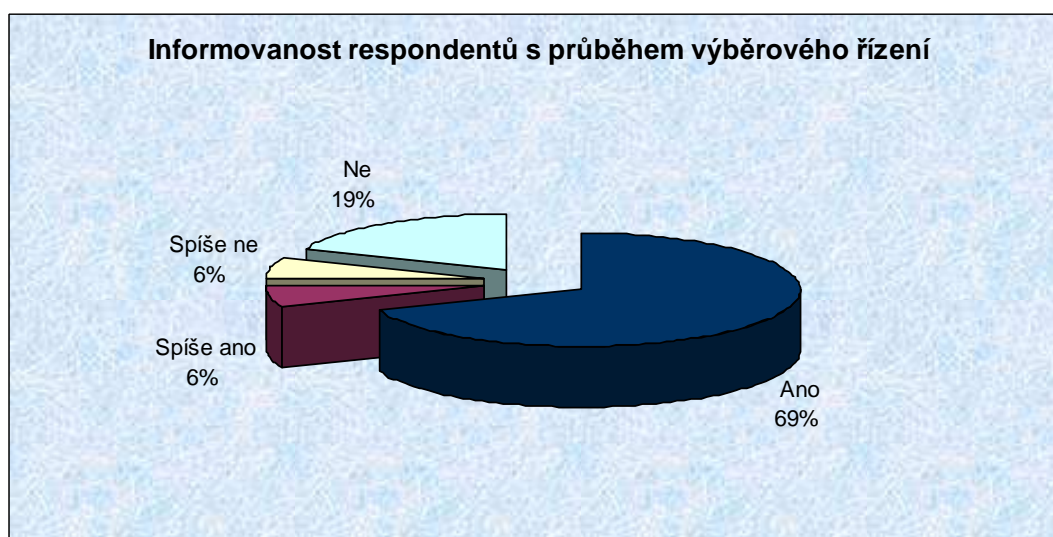


Jak je z grafu patrné, tak informovanost o nabízené pozici je více než dobrá, jelikož

94 procent respondentů odpovědělo ano nebo spíše ano a to je velmi dobrá vizitka práce oddělení HR.

Informovanost o nabízených pozicích neznamena to samé jako získat informace několik dní před začátkem výběrového řízení, a proto se následující otázka soustředila na informovanost respondentů před samotným začátkem samotného průběhu výběru. Výsledky jsou znázorněny v grafu č.4.6

Graf č. 4.6: Informovanost respondentů průběhem výběrového řízení



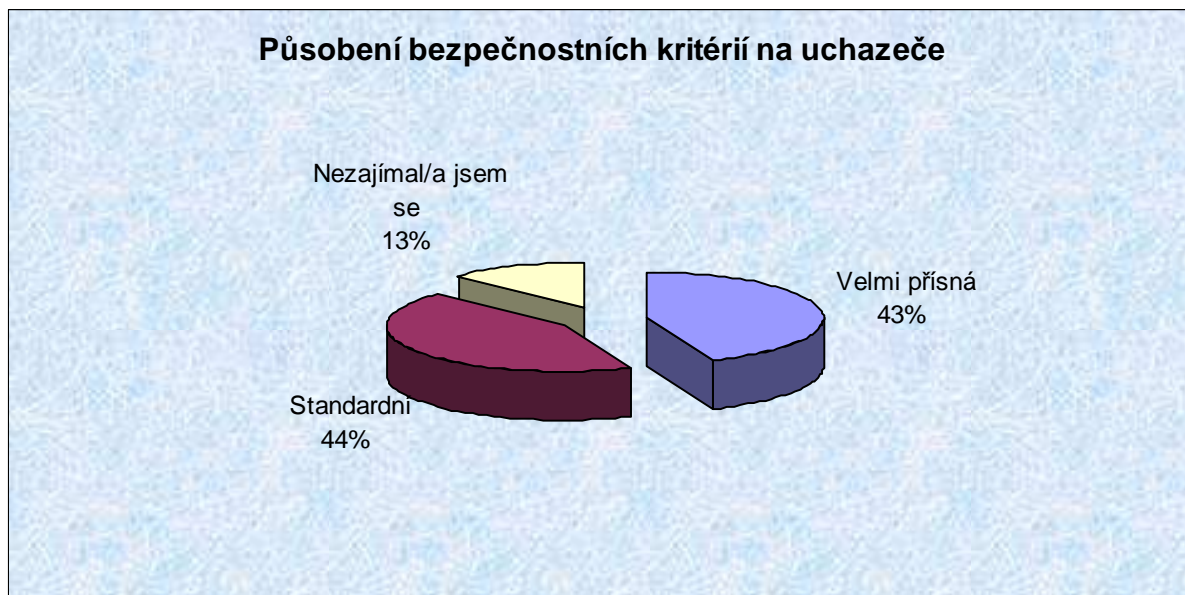
Informovanost respondentů se samotným průběhem výběrového řízení je velmi dobrá, jelikož tři čtvrtiny oslovených odpovědělo ano nebo spíše ano.

Další otázky, které byly směřovány na respondenty se týkaly samotného průběhu výběru zaměstnanců. Otázky se soustředily na téma atmosféry prostředí, bezpečnostních kritérií a jejich možný dopad na vnitřní pocity při samotném výběru a pak následně na samotné jejich pocity.

Při výběrovém řízení, konající se v areálu společnosti, musejí uchazeči o zaměstnání procházet bezpečnostními kontrolami. Následující otázka je proto směřována, jak jsou vnímány bezpečnostní kritéria očima posledních uchazečů. Bezpečnostními kritérii je myšleno vstup bránou kolem ostrahy, přihlášení se na recepci, dárek v podobě čipové karty, která se na při opuštění areálu vrací na recepci, počkání na dotyčného zaměstnance společnosti, jelikož cizí osoba, jakožto i návštěvník se nesmí pohybovat v areálu společnosti bez doprovodu zaměstnance a nakonec projítí turniketem s čipovou

kartou. V areálu je přísně zakázáno kouřit, nosit zbraň, či jiné předměty ohrožující zdraví zaměstnanců nebo objektů. Názorné zobrazení lze najít v grafu č.4.7

Graf č. 4.7 : Působení bezpečnostních kritérií na uchazeče



Z grafu lze usoudit, že 43 procent dotázaných považuje současná bezpečnostní kritéria za velmi přísná. Skoro stejný počet respondentů si myslí, že bezpečnostní kritéria jsou naopak standardní a zbytek dotázaných se o bezpečnost vůbec nezajímá.

Vnitřní rozpoložení člověka u výběrového řízení je u každého z nás různá a proto, tato otázka musela být zodpovězena v dotazníkovém šetření. Respondenti uvedli v dotazníkovém šetření, že atmosféra při výběrovém řízení byla příjemná nebo spíše příjemná avšak výsledky, týkající se vnitřního rozpoložení dopadli rozdílně - viz graf č. 4.8

Graf č. 4.8: Vnitřní rozpoložení respondentů při výběrovém řízení

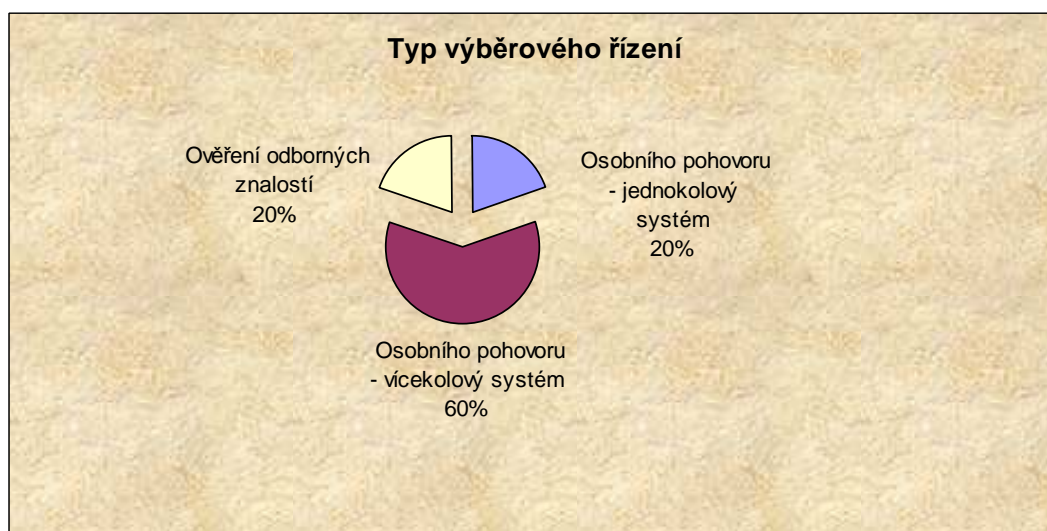


Převážná část respondentů se cítila u výběrového řízení klidně a uvolněně a to celých 56 procent. 31 procent se cítilo nervózně a 13 procent rozpačitě. Tyto výsledky napovídají i tom, že převážná část respondentů je zkušená a musela si minimálně už jednou projít podobným výběrovým řízením. Z šetření vyplynulo, že 12 z 16 oslovených bylo na podobném výběrovém řízení.

Na závěr dotazníku respondenti odpovídali na otázky zaměřené na typ výběrového řízení, kterým prošli, kterou část řízení považovali za nejtěžší nebo náročnost celého řízení. Odpovědi na tyto otázky najdete v následujících grafech č. 4.9 až č. 4.10.

V této společnosti existuje několik typů výběrových řízení jak přijmout zaměstnance. Dotázaní mohli na tuto otázku odpovědět více možnostmi než jen jednou, protože lze typy kombinovat. Jakým typem výběrového řízení si oslovení respondenti prošli lze nalézt v grafu č. 4.9

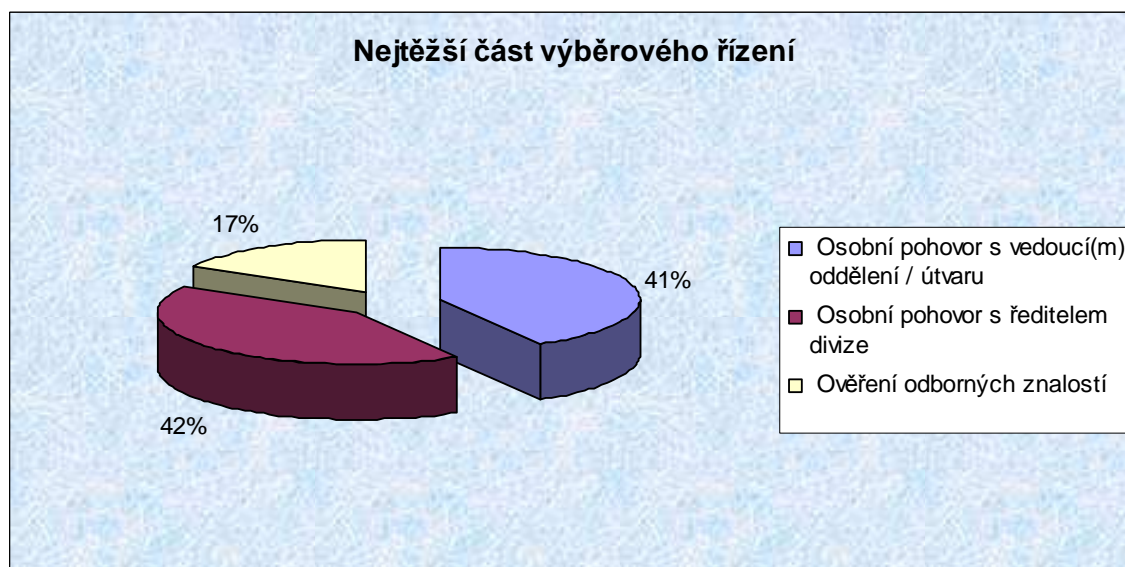
Graf č. 4.9: Typ výběrového řízení



60 procent dotázaných odpovědělo že prošlo vícekolovým osobním pohovorem, dále následovalo shodně ověření odborných znalostí a jednokolový osobní pohovor.

Celý proces podle dotázaných nebyl spíše náročný a vyslovilo se tak v poměru 9:7 dotázaných a proto poslední otázka, která bude vyhodnocena je zaměřena na subjektivní pocit respondenta, kterou část výběrového řízení považoval za nejtěžší viz graf č. 4.10

Graf č. 4.10: Nejtěžší část výběrového řízení



Podle respondentů lze považovat za nejtěžší část výběrového řízení osobní pohovor s ředitelem divize, kdy tak odpovědělo 42 procent dotázaných. Následuje osobní pohovor s vedoucím oddělení popřípadě útvaru s 41 procenty. Na pomyslném třetím místě se umístilo ověření odborných znalostí s počtem 17 procent.

Poznámka: Vedoucí útvaru je v této společnosti o dva stupně níže než ředitel divize a nemůže, proto být považován jako tatáž osoba.

4.5.2 Shrnutí hlavních bodů dotazníkového šetření

Respondenti, kteří byli ve firmě osloveni, jelikož pracují v této společnosti krátkou dobu vyplnili dotazník, který jim byl předán společností. Výsledky, které vzešly z dotazníkového šetření jsou tyto:

Společnost přijala v poslední době převážně mladé zaměstnance ve věkovém rozmezí 20-35 let, kteří pocházejí z Moravskoslezského kraje. Tito lidé byli přijati většinou na pozici specialista. Hlavními důvody, proč chtěli pracovat v této společnosti, jsou atraktivita nabízené pozice jméno společnosti v kraji a zaměstnání je v blízkosti bydliště. Jejich informovanost ohledně nabízené pozice a výběrovém řízení je velmi dobrá, avšak procentuální rozdělení informovanosti nabízené pozice je větší než informovanost výběrového řízení. Rozdíl je asi 20 procent. Stejná část respondentů

uvedla, že bezpečnostní kritéria ve firmě jsou buď velmi přísná nebo standardní, což se jeví jako zajímavý fakt. Převážná část dotazujících byla při výběrovém řízení v klidném rozpoložení, což značí zkušenosti s podobnými výběrovými řízeními, jak ostatně uvedli v šetření. Atmosféra během řízení byla příjemná. To značí o přátelském prostředí ve firmě a udržování spíše neformálních vztahů než formálních. Větší část zaměstnanců si prošla vícekolovým osobním pohovorem, které převážná část upřednostňuje. Ve firmě byli zaměstnání i lidé, kterým vadí větší počet osob při přijímacím řízení a většina respondentů uvedla, že přijímací řízení patřilo spíše mezi nenáročné.

5 Zhodnocení a doporučení

V této kapitole bakalářské práce budou shrnuty výsledky, které byly zjištěny v analytické části a následně zhodnoceny. Na základě zhodnocení budou podány doporučení ke zlepšení, které by měli vést k eliminaci slabých či slabších míst.

5.1 Zhodnocení současného procesu výběru zaměstnanců

Společnost, jež poskytla informace ke zpracování bakalářské práce, je velká farmaceutická společnost s nadnárodní kapitálovou strukturou, silným zázemím a jménem. Samotná výroba farmaceutických léků si vyžaduje certifikační označení, které musí obsahovat všechny útvary podniku. Společnost pracuje pod certifikátem SVP (správná výrobní praxe) a státním regulačním dohledem kontrolovaným státem. Aby společnost byla schopna udržet certifikaci SVP musí mít kvalitní personál, který zajišťuje ve firmě oddělení HR. Zaměstnanci jsou s prací v podniku spokojeni, a proto ji neopouští. Tomu napovídá i roční fluktuace, která činí do dvou procent.

Podnik se v současné době rozvíjí a bude dostavovat novou výrobní halu, kterou začal stavět loni v září a plánuje spustit její provoz začátkem roku 2010. Pro tuto halu se budou přijímat noví zaměstnanci. Jejich počet se odhaduje asi na dvě stě až tři sta. Noví zaměstnanci, kteří obsazují volná pracovní místa v podniku, jsou získáváni především z metody samotného přihlašování, které je specifické pro větší a velké podniky. Firma má nastavený strukturovaný řád, jak přesně postupovat při selhání metody samotného přihlašování, které bylo schváleno jednatelem společnosti a popsáno v kapitole 4, avšak možná nabídka kvalifikované pracovní síly z Moravskoslezského kraje by nemusela proto stačit. Zde bych viděl i prostor pro zlepšení. Jak je však patrné i z webových stránek, společnost sama začala tuto možnou budoucí slabou stránku odstraňovat, kdy se podařilo této firmě po vzájemné spolupráci s Masarykovou střední zemědělskou školou a Vyšší odbornou školou v Opavě otevřít nový obor pro příští školní rok s názvem Chemik operátor - průmyslová chemie, odkud bude možno čerpat kvalifikovanou pracovní sílu .

Samotný proces výběru nových zaměstnanců, který byl zkoumán ve firmě, je strukturovaný, přehledný, avšak administrativně náročný a kvalitativně nenáročný, jak

uvedl dotazník. Administrativní stránka celé věci je však dána velikostí společnosti a také možno certifikací nebo systémem nadnárodního majitele společnosti TEVA. Toto nelze hodnotit.

Slabším místem v procesu by mohly být zdroje získávání zaměstnanců, kde společnost preferuje doporučení vlastních zaměstnanců, samostatné přihlašování přes webové stránky a až následně potom využití pracovních agentur. V dotazníkovém šetření se objevila pouze jedna osoba, kterou vyhledala pracovní agentura nebo pracovní servery a naproti tomu osoby, které doporučila osoba nebo známý, který má něco do činění s touto společností odpovědělo 38 procent dotázaných. Z toho je možno patrné, že podnik se může velmi lehce stát takovou větší rodinnou firmou. Toto je námět k zamyšlení.

Z šetření dále vyplynulo, že oddělení HR informuje své budoucí zaměstnance velmi dobře o pracovních příležitostech nebo o průběhu přijímacího řízení. Otázkou však může být, zda je to pouze oddělení HR nebo někdo jiný, kdo tyto informace poskytuje.

Zaměstnanci, kteří byli přijati, prošli už v minulosti podobným pohovorem, což značí o zkušených nebo talentovaných zaměstnancích, kteří se hlásili na podobná místa. Samotný proces výběru zaměstnanců se převážně většině zdál spíše nenáročný než náročný, což by mohlo mít vliv na kvalitu zaměstnanců. Toto je také námět k zamyšlení.

Celkově je však možné říci, že oddělení HR provádí velmi dobrou, kvalitní a zodpovědnou práci při výběru nových zaměstnanců, které taktéž spadá pod certifikaci SVP, a proto najít zde slabé či spíše slabší místo bylo nelehkým úkolem. Bylo uvedeno několik témat k zamyšlení, které budou rozvedeny v následující podkapitole.

5.2 Doporučení a návrhy ke zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření, které zjistilo několik menších nedostatků, je třeba společnost upozornit. Proces výběru nových zaměstnanců je prováděn podle certifikace SVP a větších nedostatků zde nebylo možno najít, jelikož samotný proces je velmi precizní.

5.2.1 Návrhy ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců

Jak jsem uvedl na v předcházející podkapitole č. 5.1 je třeba aby se společnost zaměřila na zdroje získávání zaměstnanců, jelikož v tom by mohla být budoucí slabá stránka kvality nově přijatých zaměstnanců.

Vybírat zaměstnance nejen z regionu, ale i dalších krajů. Na tuto oblast se však už společnost zaměřila, jelikož spolupracuje se střední školou v regionu a podařilo se jí dosáhnout i otevření nového oboru na této škole. V opavském regionu chybělo studovat na střední škole zaměření na farmaceutický průmysl, i když hraje v regionu prim. Další kroky, které zástupci HR oddělení podnikly, aby zamezili této potencionální hrozbě, jsou jejich výpravy na akademickou půdu vysokých škol, které jsou zaměřené na chemii nebo lékárenský průmysl, s cílem přednášet o své firmě, aby upoutali pozornost studentů vyšších ročníků - tedy potencionálních zaměstnanců.

Společnost by se však měla zaměřit i na jiné metody vyhledávání nových zaměstnanců, kde používá většinou přihlašování přes webové stránky podniku nebo doporučení vlastních zaměstnanců. Doporučil bych větší angažovanost personálních agentur při hledání nových kolegů než jako poslední možnost, když ostatní metody selžou. Společnost by tak mohla získat rychleji kvalifikovanější zaměstnance, než kteří se hlásí přes webové stránky a měla by větší výběr potencionálních kandidátů, ze kterých vybírat. Nákladovost této metody je mnohem větší než v měřítku s přihlašováním přes webové stránky, ale společnost je velká s nadnárodním kapitálem a odpověď nákladného hledání, zde není moc přijatelná. Navrhl bych sloučit fáze výběrového řízení jedna, dvě a tři dohromady s cílem zvýšit kvalifikovanější výběr uchazečů za cenu zvýšení nákladovosti výběrového řízení.

S kvalifikovanějším výběrem uchazečů by se mohla zvětšit náročnost výběrového řízení, které, jak uvedli respondenti z dotazníkového šetření, je spíše nenáročné. Doporučil bych přidat do procesu výběrového řízení obecnou případovou studii v cizím jazyce pravděpodobně v angličtině, kde by společnost byla schopna posoudit respondentovo myšlení a zároveň znalost cizího jazyka. S tím by pak společnost mohla ušetřit na výdajích za lekce cizího jazyka v rámci vzdělávacího programu, kde by se vzdělávali už angličtinou znalí zaměstnanci a ne úplní začátečníci.

Poslední nezodpovězený námět se týká otázky neformálního prostředí ve společnosti. Je otázkou, zda manažeři chtějí mít nastavený takovýto trend v podniku nebo ne. Neformální prostředí sebou přináší mnoho výhod, avšak i některé závažné nevýhody, které by mohly nastat. Doporučoval bych dále používat neformální prostředí, avšak určit hranice přípustnosti, kdy zaměstnanec bude vědět, co si může a nemůže dovolit ke svému nadřízenému. Jinak může hrozit zneužití neformálního prostředí, kdy zaměstnanci se budou krýt navzájem a společnosti může vznikat ztráta, která bude tím vyšší, čím vyšší pozice ve společnosti krycí osoba bude zaujímat.

5.3 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl popsán a zhodnocen současný stav procesu výběru zaměstnanců, který je velmi kvalitní, avšak byly i zde nalezeny některé menší nedostatky, na které bylo upozorněno v podkapitole doporučení a návrhy. Návrhy se týkaly především zdrojů získávání zaměstnanců, tedy odkud společnost čerpá své nové zaměstnance a které metody využívá. Dále bylo upozorněno i na možné nedostatky, týkající se neformálního prostředí, které ve společnosti převážně panuje.

6 Závěr

V této bakalářské práci byl popsán současný proces výběru nových zaměstnanců ve firmě IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Pro společnost je to velmi aktuální téma, jelikož bude dokončovat novou výrobní halu, pro kterou bude přijímat nové zaměstnance a potřebovala zhodnotit jejich systém výběrového řízení.

Cílem této práce bylo tedy analyzovat a zhodnotit jejich aktuální proces výběru nových zaměstnanců, který společnost zavedla. Silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů byly vyhodnoceny a výsledky, získané z dotazníkového šetření, byly posouzeny. Na slabší místa v procesu výběru zaměstnanců byly podány doporučení ke zlepšení.

Z dostupných materiálů, které mi byly poskytnuty nebo byly volně přístupné, či byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že výběrové řízení je součástí certifikace SVP a je tedy velmi kvalitní. Přesto však byly podány návrhy na jeho vylepšení. Návrhy se týkaly hlavně zdrojů získávání nových zaměstnanců, kde společnost využívá hlavně přihlašování samotných uchazečů, či doporučení lidí, mající vztah s podnikem a to by mohlo mít vliv na kvalitu uchazečů vstupujících do výběrového řízení. Další námět, který je s tím úzce spojen, je zvýšení náročnosti výběrového řízení a to formou přidání jednoho kola řízení, kde se bude zkoumat jazyková znalost a případové myšlení jednotlivého uchazeče. Dále bylo poukázáno na citlivé téma neformálního prostředí a zavedení tzv. „hranic přípustnosti“.

V současné době se HR oddělení společnosti snaží omezovat možné vlivy týkající se zdrojů získávání uchazečů, a proto se účastní přednášek na vysokých školách, jejichž obory mají co do činění s farmaceutickým odvětvím. S tím je spojeno i získávání nových zaměstnanců mimo Moravskoslezský kraj, jelikož poslední zaměstnanci, kteří byli přijati do firmy, pochází pouze z Moravskoslezského kraje, kde se nevyskytuje zatím žádná vysoká škola s podobným zaměřením. Pokud společnost přijme návrhy a doporučení, týkající se hlavně zdrojů získávání zaměstnanců, které zatím nepoužívá v hojném počtu, tak se ještě více zkvalitní už tak kvalitní proces výběru nových zaměstnanců. Tyto návrhy jsou pouze jednou z cest, jak samotné výběrové řízení vylepšit.

Seznam literatury

1. Monografie

Armstrong Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 978- 80-247-0469-2

Armstrong Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3

Bláha, Jiří; Mateiciuc, Aleš; Kaňáková, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Bělohlávek, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9

Foot, Margaret; Hook, Caroline. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

Kaňáková, Zdeňka; Bláha, Jiří; Babicová, Jana. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

Koubek, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-168-3

Mikoláš, Zdeněk a kol. Podnikání & synergie. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1

Stýblo, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

Stýblo, Jiří. Management současný a budoucí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 80-86946-67-2

Turčan, Matěj; Hradecký, Pavel; Madryová, Anna; Harbichová,Iva; Holčapek, Michal. Statistika. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-

248-0131-0

Ward, Michael. 50 základních manažerských metod. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X

Werther, William. B; Davis Keith. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

2. Elektronické odkazy

<http://www.czechinvest.org/dotace-pro-podnikatele-opava>

<http://hdl.handle.net/10084/68630>

<http://hdl.handle.net/10084/69239>

www.ivax-cz.com

<http://www.iopavsko.cz>

http://www.iopavsko.cz/page/sindex.php?lang=1&menu_id=29&submenu_id=0&article=19704

<http://www.mapy.cz>

<http://www.opava-city.cz>

3. ostatní

interní materiály podniku

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
dopl.	doplněné
HR	Human Resources (lidské zdroje)
GH	Global Hiring (globální nábor)
přep.	přepracované
rozš.	rozšířené
SVP	správná výrobní praxe
tzv.	takzvaný
vyd.	vydání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

-jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);

- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4. 2009.....

.....
Josef Bugár

Adresa trvalého pobytu studenta
Jaselská 1841, 75301 Hranice.....

Seznam příloh

Příloha č. 1	Žádost o nábor zaměstnanců
Příloha č. 2	Odpovědní formulář
Příloha č. 3	Schéma procesu výběru zaměstnanců ve firmě
Příloha č. 4	Smlouva
Příloha č. 5	Nábor a výběr zaměstnanců zařazených do rekvalifikačních kurzů
Příloha č. 6	Dotazník
Příloha č. 7	Seskupení odpovědí z dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Žádost o nábor nových zaměstnanců

[illegible]

Section 5: Authorisation											
*Head of Department * Local HR *General Manager			Signature:			Print Name:			Date:		
Section 6: Any additional requirements e.g Office, Desk, PC, Phone.. (Optional - for Local Use)											
<div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div>											
Section 7: Cost to Recruit (Optional - for Local Use)											
HR Use Only:											
Agency Fee		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 15px;"></div>				Relocation		<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 15px;"></div>			
Filled By:		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px;"></div>				Date Filled:		<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 15px;"></div>			
						Start Date:		<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 15px;"></div>			

[Zdroj: Interní materiály podniku]

Příloha č. 2: Odpovědní formulář

Pozice

Jméno:
Příjmení:
E-mail:
Telefon:

Průvodní dopis:

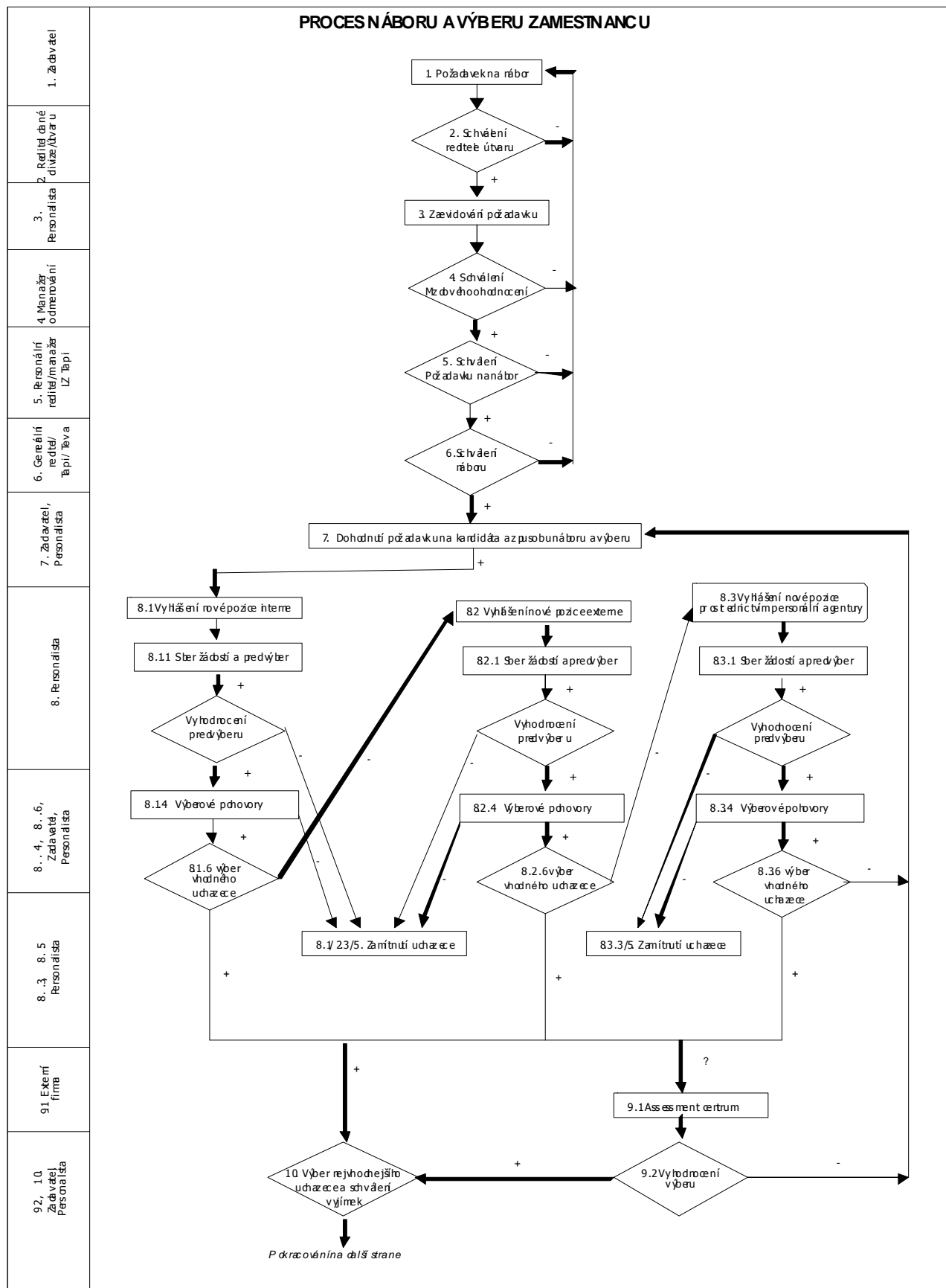
Životopis:

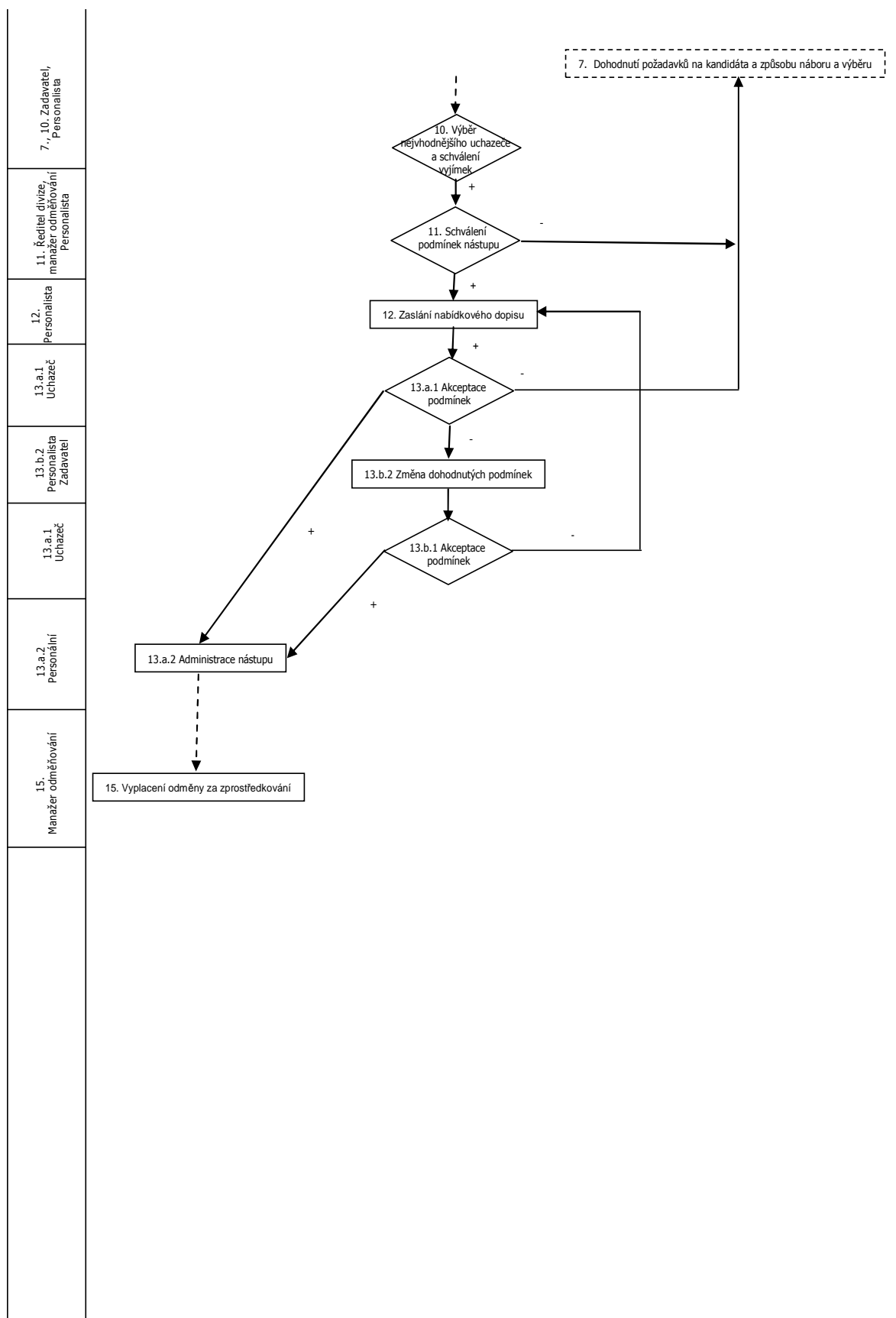
ODESLAT

Kliknutím na níže uvedené tlačítko "ODESLAT" souhlasím se zpracováním a uchováním veškerých mých osobních údajů, které poskytuji prostřednictvím internetové služby spravované společností LMC, s.r.o. Osobní údaje budou zpracovány v souladu s rozhodnutím Komise EU ze dne 15. června 2001 a zákonem 101/2000 Sb. Tyto údaje poskytuji společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o. výhradně za účelem zprostředkování zaměstnání, a to na dobu výběrového řízení, nejdéle však na 1 rok od jejich zaslání. Kdykoli budete moci požádat společnost IVAX Pharmaceuticals s.r.o. o smazání nebo o opravu osobních údajů.

[Zdroj: Interní materiály podniku]

Příloha č. 3: Schéma procesu výběru zaměstnanců ve firmě





[Zdroj: Interní materiály podniku]

Příloha č. 4: Smlouva

1. POPIS PRÁCE

Název pracovní pozice:	
Název pozice nadřízeného:	
Název útvaru:	
Místo výkonu práce:	
Podúčet/NS:	
Jméno a příjmení zaměstnance:	
Osobní číslo:	

2. ÚČEL PRACOVNÍ FUNKCE

Stručně popište, jakou funkci pracovní pozice v organizaci plní

3. ORGANIZACE

Uveďte, které pozici, případně pozicím je daná podřízena a kolik má podřízených

4. ODPOVĚDNOSTI A KLÍČOVÁ MĚŘÍTKA VÝKONU

ODPOVĚDNOST	ROZSAH ODPOVĚDNOSTI (ČINNOSTI)
	Popište dílčí činnosti (klíčové oblasti) v rámci uvedené odpovědnosti.
ODBORNÉ OPERACE	
PRAVOMOCE	
VEDENÍ LIDÍ	
FINANCE + CONTROLLING	
BEZPEČNOST + NORMY	
PRACOVNÍ KONTAKTY	

5. POŽADAVKY NA POZICI (znalosti, dovednosti, zkušenosti)

Uveďte vzdělání či profesionální kvalifikaci, praktické zkušenosti, technické, manuální, manažerské dovednosti.

SOUHLAS S POPISEM PRÁCE

Obsah tohoto popisu práce jsem vzal(a) na vědomí. Současně prohlašuji, že jsou mi známa všeobecná práva, povinnosti a odpovědnosti zaměstnanců IVAX Pharmaceuticals s.r.o.

datum a podpis zaměstnance

datum a podpis nadřízeného

Popis práce se vyhotovuje ve 3 kopiích – 1x zaměstnanec, 1x nadřízený, 1x personální útvar.

[Zdroj: Interní materiály podniku]

Příloha č.5: Nábor a výběr zaměstnanců zařazených do rekvalifikačních kurzů

Popis aktivity: Vystavení požadavku na nábor nového zaměstnance (dále jen požadavek na nábor)

Provádí: vedoucí daného útvaru (dále zadavatel) na předepsaném formuláři (Intranet\Divize lidských zdrojů\Reporty a formulare\Zadost – nabor zamestnance)

Popis aktivity: Schválení požadavku na nábor

Provádí: Ředitel dané divize/útvaru

Reportuje: Vedoucí daného útvaru pověřenému personalistovi

Popis aktivity: Evidence požadavku na nábor

Provádí: Personalista v databázi (J\Service\OSB\Ostatní\Sdílený\Recrutement\2008)

Popis aktivity: Schválení návrhu mzdového ohodnocení

Provádí: Manažer odměňování

Reportuje: Personálnímu řediteli

Popis aktivity: Schválení požadavku na nábor

Provádí: Personální ředitel

Reportuje: Generálnímu řediteli

Popis aktivity: Schválení náboru

Provádí: Generální ředitel

Reportuje: Výsledek schvalovacího procesu oznamuje personalista žadateli

Popis aktivity: Dohodnutí požadavků na kandidáta a stanovení postupu náboru

Zdroj: Popisy práce

Provádí: Zadavatel v součinnosti s personalistou /personálním manažerem

[Zdroj: Interní materiály podniku]

Příloha č. 6: Dotazník

Dobrý den,

mohl bych Vás prosím poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci s názvem Hodnocení procesu výběru nových zaměstnanců, kde cílem této práce je zhodnotit proces výběru zaměstnanců ve společnosti Ivax Pharmaceuticals s.r.o. Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně pět minut.

S úctou a poděkováním Josef Bugár

Vaše odpovědi prosím zakřížkujte a vyberte si prosím jednu z následujících možností, není-li uvedeno jinak.

1. Z jakého informačního zdroje jste se dozvěděl(a) o možnosti pracovat v této společnosti? (Lze uvést více možností)

- ☐ Webové stránky
- ☐ Doporučení známého
- ☐ Inzerát v novinách
- ☐ Úřad práce
- ☐ Intranet
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

2. Proč jste se ucházel(a) o práci v této firmě? (Lze uvést více možností.)

- ☐ Mzdové podmínky
- ☐ Jméno společnosti
- ☐ Jistota práce
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

3. O jakou pozici jste se ucházel(a)?

- ☐ Dělnická pozice
- ☐ Administrativní pozice
- ☐ Manažerská pozice
- ☐ Specialista

4. Získal(a) jste dostatečné informace o nabízené pozici?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ NE

5. Byl(a) jste dopředu seznámen s průběhem výběrového řízení?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

6. Jak na Vás zapůsobila bezpečnostní kritéria při vstupu do firmy?

- ☐ Velmi
- ☐ Středně
- ☐ Moc ne
- ☐ Vůbec

7. Jak jste se cítil(a) na začátku výběrového řízení? (Možno uvést více možností.)

- ☐ Klidně
- ☐ Uvolněně
- ☐ Nervózně
- ☐ Rozpačitě

8. Jaká atmosféra panovala při Vašem výběrovém řízení?

- ☐ Příjemná
- ☐ Spíše příjemná
- ☐ Spíše nepříjemná
- ☐ Nepříjemná

9. Vaše výběrové řízení probíhalo formou: (Lze uvést více možností.)

- ☐ Jednokolového systému
- ☐ Ověření odborných znalostí
- ☐ Více-kolového systému

☐ Osobního pohovoru

☐ Telefonního pohovoru

10. Upřednostňujete raději výběrové řízení formou: (Lze uvést více možností)

☐ Jednokolového systému

☐ Více-kolového systému

☐ Ověření odborných znalostí

☐ Osobního pohovoru

☐ Telefonního pohovoru

11. Je pro Vás příjemná přítomnost většího počtu osob u výběrového řízení?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ NE

12. Uvítal(a) byste raději osobní pohovor u výběrového řízení s:

☐ Personalistou(kou)

☐ Vedoucí(m) oddělení

☐ Vedoucí(m) útvaru

☐ Všemi

☐ Nikým z uvedených

13. Myslíte si, že výběrové řízení bylo náročné?

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ NE

14. Zúčastnil(a) jste se už někdy v minulosti podobného výběrového řízení?

☐ Ano

☐ Asi ano

☐ Asi ne

☐ NE

☐ Nepamatuji se

15. Kterou část výběrového řízení jste vnímal(a) jako nejnáročnější?

- ☐ Osobní pohovor s vedoucí(m) oddělení
- ☐ Osobní pohovor s vedoucí(m) útvaru
- ☐ Osobní pohovor s personalistou(kou)
- ☐ Ověření odborných znalostí

16. Kterou část výběrového řízení jste vnímal(a) jako nejsnazší?

- ☐ Osobní pohovor s vedoucí(m) oddělení
- ☐ Osobní pohovor s vedoucí(m) útvaru
- ☐ Osobní pohovor s personalistou(kou)
- ☐ Ověření odborných znalostí

Obecné informace:

Pohlaví:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk :

- ☐ 20- 35
- ☐ 36-50
- ☐ 51 a více

V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?

- ☐ Moravskoslezský
- ☐ Olomoucký
- ☐ Zlínský
- ☐ Jiný, prosím uveďte

Děkuji za Váš čas a ochotu

Příloha č.7: Seskupení odpovědí z dotazníkového šetření

<u>Otázky</u>	
Z jakého informačního zdroje jste se dozvěděl(a) o možnosti pracovat v společnosti Ivax Pharmaceuticals s.r.o.?	
Webové stránky	8
Doporučení známého	3
Doporučení zaměstnance Ivaxu	2
Inzerát v novinách	
Úřad práce	
Intranet	1
www.jobs.cz	1
pracovní agentura	1
Proč jste se ucházel(a) o práci v této firmě? (Lze uvést více možností.)	
Atraktivita nabízené pozice	10
Jméno společnosti	9
Jistota práce	4
Mzdové podmínky	3
Místo výkonu práce je v blízkosti mého bydliště	6
uplatnění nabitých zkušeností	1
O jakou pozici jste se ucházel(a)?	
Dělnická pozice	
Administrativní pozice	3
Manažerská pozice	3
Specialista	10
Jiné	
Získal(a) jste dostatečné informace o nabízené pozici?	
Ano	12
Spíše ano	3
Spíše ne	
Ne	1
Byl(a) jste dopředu seznámen s průběhem výběrového řízení?	
Ano	11
Spíše ano	1
Spíše ne	1
Ne	3
Jak na Vás zapůsobila bezpečnost kritéria při vstupu do firmy?	
Velmi přísná	7
Standardní	7
Podhodnocená	
Nezajímala/a jsem se	2
Jak jste se cítil(a) na začátku výběrového řízení? (Možno uvést více možností.)	

Klidně a uvolněně	9
Vystrašeně	
Nervózně	5
Rozpačitě	2
Jaká atmosféra panovala při Vašem výběrovém řízení?	
Příjemná	10
Spíše příjemná	6
Spíše nepříjemná / strohá	
Nepříjemná	
Vaše výběrové řízení probíhalo formou: (Lze uvést více možností.)	
Osobního pohovoru - jednokolový systém	4
Osobního pohovoru - vícekolový systém	12
Ověření odborných znalostí	4
Telefonního pohovoru	
Jiné (uveďte):	
Upřednostňujete raději výběrové řízení formou: (Lze uvést více možností)	
Osobního pohovoru - jednokolový systém	6
Osobního pohovoru - vícekolový systém	10
Ověření odborných znalostí	7
Telefonního pohovoru	
Jiné (uveďte):	
Vadí Vám přítomnost většího počtu osob u výběrového řízení?	
Ano	2
Ne	14
Uvítal(a) byste raději osobní pohovor u výběrové řízení s:	
Personalistou(kou)	2
Vedoucí(m) oddělení / útvaru	4
Ředitelem divize	
Všemi včetně ředitele	5
Nikým z uvedených	
personalista a vedoucí oddělení/útvaru	5
Myslíte si, že výběrové řízení bylo náročné?	
Ano	1
Spíše ano	6
Spíše ne	9
Ne	
Zúčastnil(a) jste se už někdy v minulosti podobného výběrového řízení?	
Ano	12
Ne	4
Nepamatuji se	
Kterou část výběrového řízení jste vnímal(a) jako nejnáročnější?	
Osobní pohovor s vedoucí(m) oddělení / útvaru	5

Osobní pohovor s ředitelem divize	5
Osobní pohovor s personalistou(kou)	
Ověření odborných znalostí	2
Neodpovězeno	4
Kterou část výběrového řízení jste vnímal(a) jako nejsnazší?	
Osobní pohovor s vedoucí(m) oddělení / útvaru	
Osobní pohovor s ředitelem divize	
Osobní pohovor s personalistou(kou)	7
Ověření odborných znalostí	3
Neodpovězeno	6
<u>Obecné informace:</u>	
Pohlaví:	
Muž	9
Žena	7
Věk :	
20- 35	13
36-50	3
51 a více	
V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?	
Moravskoslezský	16
Olomoucký	
Zlínský	
Jiný, prosím uveďte	